

Holzer, Gerald

Die Liberalisierung eines Fernwärmemarktes

Der kostenorientierte Einsatz der Marketinginstrumente
zur Erhaltung des Marktanteils

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer: Mag. Wolfgang Schabus

Bibliographische Beschreibung:

Holzer, Gerald; Matrikel-Nr.: 22256:

Liberalisierung eines Fernwärmemarktes – Der kostenorientierte Einsatz der Marketinginstrumente zur Erhaltung des Marktanteils. – 2010 - 72 S.

Wien, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2010

Referat:

Als Ausgangssituation für diese Arbeit werden die Auswirkungen der Liberalisierung eines Fernwärmemarktes beschrieben. Erfahrungswerte aus bereits durchgeführten Marktöffnungen werden abgeleitet. Eigenheiten und Spezifikationen des Produktes Fernwärme werden Schritt für Schritt dargestellt. Anschließend gilt es Maßnahmen zu beschreiben, welche ein Unternehmen bei der Erhaltung des Marktanteiles unterstützen sollen. Die vier Marketinginstrumente und einige Kennzahlen und Analysen werden dabei dargestellt. Durch ein kostenorientiertes Marketing soll der vorhandene Kundenstamm, unter Beachtung des Kostenfaktors, gehalten werden. Den Hauptteil dieser Arbeit bilden mehrere Ansätze, welche die Erhaltung des Marktanteils trotz einer Liberalisierung ermöglichen sollen.

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	- 1 -
1.1. Problemstellung.....	- 2 -
1.2. Zielsetzung.....	- 3 -
1.3. Methodisches Vorgehen.....	- 4 -
2. Grundlagen.....	- 6 -
2.1. Die Fernwärme.....	- 6 -
2.1.1. Beschreibung des Begriffs Fernwärme.....	- 6 -
2.1.2. Fachspezifische Erläuterungen zur Fernwärme.....	- 7 -
2.2. Marktspezifische Begriffe	- 9 -
2.2.1. Liberalisierung und Deregulierung.....	- 9 -
2.2.2. Natürliches Monopol, Wettbewerbsmarkt, „unbundling“ und Regulator.....	- 11 -
2.3. Instrumente des Marketings.....	- 14 -
2.3.1. Produktpolitik.....	- 14 -
2.3.2. Kommunikationspolitik.....	- 16 -
2.3.3. Preispolitik.....	- 19 -
2.3.4. Distributionspolitik.....	- 22 -
2.4. Zusammenfassung der Grundlagen.....	- 23 -
3. Ausgangssituation – Die Auswirkungen auf das Unternehmen....	- 27 -
3.1. Vom Monopol zum Wettbewerb.....	- 28 -
3.2. Geschichtliche Erfahrungswerte.....	- 30 -
3.3. Die Notwendigkeit interner Veränderungen.....	- 33 -
3.4. Zusammenfassung der Auswirkungen.....	- 38 -

4. Konzeption – Maßnahmen müssen gesetzt werden.....	- 40 -
4.1. Der Einsatz der Instrumente des Marketings.....	- 42 -
4.1.1. Produktpolitik.....	- 42 -
4.1.2. Kommunikationspolitik.....	- 45 -
4.1.3. Preispolitik.....	- 47 -
4.1.4. Distributionspolitik.....	- 48 -
4.2. Die Kostenüberwachung wird überlebensnotwendig.....	- 50 -
4.2.1. Die Kostenrechnung.....	- 50 -
4.2.2. Unterstützung des Entscheidungsprozesses durch Kennzahlen und Analysen.....	- 52 -
4.3. Positionierung und Strategien.....	- 61 -
4.3.1. Strategische Geschäftsfelder.....	- 62 -
4.3.2. Der Einsatz von Marketingstrategien.....	- 62 -
4.4. Überblick über die erforderlichen Maßnahmen.....	- 65 -
5. Zusammenfassung.....	- 68 -
5.1. Ergebnisse.....	- 68 -
5.2. Maßnahmen.....	- 69 -
5.3. Fazit und Schlussfolgerung.....	- 70 -
II. Literaturverzeichnis.....	V
III. Eidesstattliche Erklärung.....	X

I. Abbildungsverzeichnis

Abb.1:	Vergleich Preisgestaltung Monopol/vollständige Konkurrenz	- 12 -
Abb.2:	Berechnungsformel der Produktinnovationsrate	- 15 -
Abb.3:	Berechnungsformel des Preises	- 19 -
Abb.4:	Die freie Preisgestaltung eines Monopolisten	- 20 -
Abb.5:	Anteil erneuerbarer Energie am Stromverbrauch in Deutschland	- 45 -
Abb.6:	Berechnungsformel des Kapitalwertes.....	- 53 -
Abb.7:	Methoden zur Errechnung des Cash-Flows	- 54 -
Abb.8:	Berechnungsformel des dynamischen Verschuldungsgrades	- 55 -
Abb.9:	Berechnungsformel der Eigenkapitalrentabilität.....	- 56 -
Abb.10:	Berechnungsformel der Gesamtkapitalrentabilität	- 56 -
Abb.11:	Berechnungsformel der Umsatzrentabilität	- 56 -
Abb.12:	Berechnungsformel des Return on Investment	- 57 -
Abb.13:	Berechnungsformel der Liquidität 1. Grades.....	- 58 -
Abb.14:	Berechnungsformel der Liquidität 2. Grades.....	- 58 -
Abb.15:	Berechnungsformel der Liquidität 3. Grades.....	- 58 -
Abb.16:	Veränderung des Break-Even-Points bei zusätzlichem Gewinn	- 60 -
Abb.17:	Marktanteil und ROI in der Theorie Porters.....	- 65 -

1. Einleitung

Die Gründung der Europäischen Union hat zahlreiche Veränderungen und Modifikationen mit sich gebracht. Viele der europäischen Märkte wurden grundlegend neu strukturiert. Ein hoher Grad an Wettbewerbsfähigkeit soll für den europäischen Markt erreicht werden. Schon der Grundgedanke des Staatenbundes zielt auf das Konstrukt eines Marktes ohne interne Grenzen, also eines europäischen Binnenmarktes, ab. Der freie Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital sind die Grundzüge eines solchen Marktes. Die europäische Wirtschaft soll damit wettbewerbsfähiger und stabiler werden.

Der Fernwärmemarkt ist einer der wenigen Bereiche des Energiesektors, welcher noch nicht von gravierenden Änderungen durch eine Liberalisierung betroffen ist. Gründe dafür sind zum Beispiel die hohen Kosten der Erzeugungsanlagen, sowie das meist sehr eingeschränkte Absatzgebiet aufgrund des aufwändigen Leitungsnetzes. Eine weitere Erschließung dieser Gebiete steht oft im Widerspruch zu einer sehr geringen Anschlussdichte. Für sogenannte Streusiedlungen wird sich die Errichtung einer Fernwärmeversorgung nicht rentieren.

Ein erhebliches Problem für neue Investoren stellt auch der, durch die langen Transportwege, auftretende Energieverlust dar. Im Gegensatz zum Strom- oder Gasnetz ist es bei einer Fernwärmeversorgung aus logistischen Gründen nicht möglich, über große Distanzen in ein lokales Netz einzuspeisen. Sowohl Kostengründe als auch die Gewährleistung der erforderlichen Betriebstemperatur sind maßgebliche Ausschlussgründe dafür.

Trotzdem ist der Begriff Liberalisierung heutzutage von hoher Bedeutung für den gesamten, europäischen Markt. Aufgrund der Schnelligkeit der Wirtschaft sollte dieses Thema auch für den Fernwärmemarkt analysiert werden. Der Staat zieht sich immer mehr vom wirtschaftlichen Handeln zurück und überlässt die Preisgestaltung der neu geschaffenen Konkurrenzsituation. Der Markt soll sich also selbst regeln.

Privatisierungen sollen die Energiepreise senken und gleichzeitig einen effizienteren Einsatz von Ressourcen herbeiführen. Wie weit sich diese Veränderungen

ausdehnen werden, ist heute noch nicht abzuschätzen. Fest steht, dass zum Beispiel in Österreich der Strom- und der Gasmarkt genauso von der Liberalisierung betroffen sind, wie zum Beispiel der Telekommunikationsbereich oder das Postwesen. Die Europäische Union drängt in mehreren Bereichen auf eine Marktöffnung, sowie auf eine gute Vorbereitung für diesen Umschwung.

1.1. Problemstellung

Eine Marktöffnung erfordert zahlreiche Erneuerungen. Diese haben natürlich auch weitreichende Folgen für alle Beteiligten dieses Marktes. Der Fortschritt der Liberalisierung macht vor den Energiemärkten nicht halt. Für die Unternehmen wird es unerlässlich, ihre Strategien vollkommen neu zu überdenken. Rechtliche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden und der wachsende Wettbewerb fordert überlegte Handlungen. Für die oft monopolartigen Marktführer treten auf einmal Probleme auf, mit denen sie bisher noch nie konfrontiert waren. Marketingaktivitäten spielen eine wichtigere Rolle als je zuvor.

Zusätzlich zu den Herausforderungen im Vertrieb kommt die sehr kostenintensive Entflechtung von bisher nicht getrennten Unternehmensbereichen auf die Anbieter zu. Gleichzeitig können durch die freie Netznutzung neue, konkurrierende Unternehmen in den Markt eindringen. In den Bereichen, in denen bisher die öffentliche Hand die Preisentwicklung regulierte, findet man sich nunmehr im stetigen Preiskampf wieder.

Gerade die Marktführer eines geregelten Marktes müssen zeitgerecht neue Strategien entwickeln. Lange Zeit genügte es lediglich, die auftauchenden Problemfelder zu behandeln, ohne mit Selbstinitiative den Marktanteil positiv zu beeinflussen. Das Produkt verkaufte sich praktisch wie von alleine. Vor allem im Bereich des Marketings wurden in der Vergangenheit kaum Maßnahmen gesetzt oder Strategien überlegt. Der Marktanteil konnte alleinig durch den Ausbau des Leitungsnetzes in den Kerngebieten problemlos erhöht werden. Dadurch wurden aber auch kaum Ziele fixiert. Ein umfangreiches, strategisches Konzept hätte auch nur Kosten verursacht, die in den Augen der Anbieter zu dieser Zeit nicht gerechtfertigt waren.

Durch eine Liberalisierung beginnt ein harter Wettkampf um die Kunden und somit um die Erhaltung des bisherigen Marktanteils. Es wird notwendig, Strategien zu entwickeln und davon wiederum Ziele abzuleiten. Die Unternehmenskultur muss an die neue Situation angepasst werden und die Unternehmenskommunikation muss die Mitarbeiter über Strategien und Ziele ausführlich informieren und zur Erreichung dieser motivieren.

1.2. Zielsetzung

Diese Arbeit beschäftigt sich also mit dem Umbruch eines Fernwärmemarktes bei einer Marktöffnung. Es soll dabei betrachtet werden, wie die Unternehmen auf nunmehr vorgegebene Veränderungen reagieren können. Marketingstrategische Maßnahmen sollen die Unternehmungen vor Einbußen des Marktanteiles schützen. Es gilt gewisse Eckpunkte, die ein erfolgreiches Unternehmen unbedingt beachten muss, herauszuarbeiten.

Die Möglichkeit oder Wahrscheinlichkeit einer Liberalisierung zu bewerten ist allerdings nicht das Ziel. Es soll auch nicht analysiert werden, ob die Einspeisung in ein fremdes Netz kostendeckend wäre, beziehungsweise ob es wirtschaftlich ist, trotz hoher Leitungsverluste große Transportstrecken in Kauf zu nehmen. Die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Marktöffnung oder die freie Verfügbarkeit der Leitungsnetze ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Vielmehr beschäftigen sich die folgenden Überlegungen mit der Tatsache, dass der Marktanteil unter den gegebenen Umständen nicht mehr so einfach zu halten ist. Die nächsten Kapitel verdeutlichen die Probleme, welche durch eine Veränderung eines Marktes entstehen können. Ob es sich nun um eine Liberalisierung oder andere Eingriffe in den Markt handelt, die Notwendigkeit einer Umgestaltung der eigenen Unternehmensstruktur ist auf jeden Fall gegeben. Auf genau diese Notwendigkeit setzt die Arbeit auf, und versucht mögliche Varianten zur Gegensteuerung aufzuzeigen. Lösungsansätze für diese Problematik werden erarbeitet und Schritt für Schritt dargestellt.

Verschiedenste marketingstrategische Maßnahmen werden untersucht, um damit die Kunden zu binden, beziehungsweise den Gewinn unter den gegebenen

Umständen sogar auszubauen. Wichtig ist dabei allerdings, dass man immer die Kosten im Auge behält. Es bringt mit Sicherheit nicht den gewünschten Erfolg, wenn man sich die geplanten Maßnahmen einfach nicht leisten kann.

Sämtliche Lösungsansätze sind natürlich auch ohne die angenommene Liberalisierung wesentlich. Schlussendlich sollen gut durchdachte Marketingaktivitäten nicht nur im Zuge einer Marktöffnung eine Rolle spielen. Aktives Marketing bedeutet einen Vorteil für die Kunden, gegenüber der Konkurrenz und für die Mitarbeiter.

1.3. Methodisches Vorgehen

Zu Beginn werden diverse Begriffe erläutert und notwendige Informationen gegeben. Grundlagen, auf welche der weitere Teil der Arbeit dann aufsetzt, werden hier angegeben und beschrieben. Ob es sich um den Bereich Fernwärme, um die marktspezifischen Begriffe, oder um die einzelnen Instrumente des Marketings handelt, diese Erläuterungen bilden die Eckpunkte für die erarbeiteten Maßnahmen.

Anschließend wird die Ausgangssituation nach der Umstrukturierung des Marktes umfassend beschrieben. Dieses Kapitel verdeutlicht die Probleme, welche durch eine Veränderung des Marktes entstehen. Der Weg vom geregelten Monopol zum Wettbewerbsmarkt soll hier unter Berücksichtigung der Besonderheiten und Eigenheiten des Fernwärmemarktes beschrieben werden. Erfahrungswerte konnten bereits bei Liberalisierungen anderer Bereiche der Energiewirtschaft gesammelt werden. Diese sollen helfen, die Ausgangssituation zu beschreiben und die Gedankengänge zu untermauern. Durch diesen Abschnitt wird die gesamte Problemstellung verdeutlicht, welche auf ein Unternehmen im beginnenden Wettbewerb einwirkt.

Nach Erläuterung und Beschreibung von Grundlagen und Auswirkungen gilt es ein Konzept von Maßnahmen zu entwickeln. Dieses soll dazu dienen, die Instrumente des Marketings kostenorientiert und zielbewusst einzusetzen. Der vor dem Umbruch erzielte Marktanteil soll erhalten bleiben. Dafür müssen Lösungsansätze erarbeitet und dargestellt werden. Die Preisgestaltung und der Marktauftritt des agierenden Unternehmens sind dabei wesentliche Punkte. Aber auch die Qualität der

Wärmelieferung, das Angebot von zusätzlichen Produkten oder Dienstleistungen, und der Transport der Wärme bis hin zum Endverbraucher, sind wichtige Faktoren im Kampf um die Kunden.

Zusätzlich soll auf die verschiedenen Strategien eingegangen werden. Entscheidungen, ob zum Beispiel die Strategie der Kostenführerschaft oder vielleicht die Strategie der Differenzierung gewählt wird, sollen in diesem Abschnitt analysiert werden. Die Verwendung und richtige Interpretation von aussagekräftigen Kennzahlen ist für den Entscheidungsprozess unentbehrlich. Das agierende Unternehmen soll schlussendlich erfolgreich durch einen wichtigen Abschnitt geführt werden.

2. Grundlagen

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Grundlagen dieser Arbeit. Definitionen wie zum Beispiel Wettbewerbsmarkt, Deregulierung oder auch Monopol werden hier beschrieben. Auch den einen oder anderen Zusammenhang gilt es dadurch zu verdeutlichen. Gerade bei den marktspezifischen Erläuterungen werden die Fachbegriffe oft falsch interpretiert. Als Beispiel dient hier der Begriff der Liberalisierung, welcher im Sprachgebrauch bereits für jede Ausdehnung beziehungsweise Öffnung eines Marktes verwendet wird.

Die Beschreibung des Begriffs Fernwärme soll die Verständlichkeit dieser Arbeit verbessern. Die folgenden Erklärungen sind mit Sicherheit eine wichtige Basis, um die niedergeschriebenen Überlegungen nachvollziehen zu können.

Neben diesen Begriffsdefinitionen werden die Instrumente des Marketings erläutert, um diese später zielgerichtet als Maßnahmen einsetzen zu können. Die vier Instrumente, also die Produktpolitik, die Kommunikationspolitik, die Preispolitik und die Distributionspolitik, werden detailliert durchleuchtet und beschrieben. Nur so kann der optimale Einsatz gewährleistet und der unternehmerische Erfolg weiterhin gesichert werden.

2.1. Die Fernwärme

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Veränderung eines Marktes, in dem ein oder mehrere Fernwärmeunternehmen tätig sind. Dadurch ist es natürlich notwendig, den Begriff Fernwärme zu erläutern und ein paar wesentliche Einblicke in die Wärmeerzeugung zu geben.

2.1.1. Beschreibung des Begriffs Fernwärme

Nach einer Definition des deutschen Bundesgerichtshofes kommt es beim Begriff Fernwärme weder auf die Nähe einer Anlage zu den zu versorgenden Gebäuden

an, noch ist das Vorhandensein eines größeren Leitungsnetzes ausschlaggebend. Eine Versorgung durch Fernwärme liegt vor, wenn Wärme, aus einer nicht im Eigentum des Gebäudeeigentümers stehenden Heizungsanlage, durch einen Dritten, nach unternehmenswirtschaftlichen Gesichtspunkten, eigenständig erzeugt und an andere geliefert wird.¹

Die Erzeugung der Wärme kann Mithilfe verschiedener Systeme erfolgen. Nimmt man die österreichische Bundeshauptstadt als Beispiel, erfolgt derzeit die Wärmeerzeugung hauptsächlich durch Kraft-Wärme-Kopplungen und thermischen Abfallbehandlungsanlagen. Bei der Nutzbarmachung von Fernwärme kann auf vorhandene Energieproduktionen zurückgegriffen werden. In Verbindung mit modernsten Filteranlagen wird Fernwärme somit zu einer sauberen und effizienten Energieform.

Bei der Versorgung mit Fernwärme kann es sich um Wärme für Raumheizung oder für Warmwasser handeln. Als weiteres Standbein wurde neben der traditionellen Wärmelieferung auch das Produkt Fernkälte auf Basis der Fernwärme entwickelt. Zukünftig wird dieses Produkt mit Sicherheit einen wesentlichen Faktor für im Wettbewerb stehende Fernwärmeunternehmen darstellen.

Im folgenden Abschnitt werden fachspezifische Erläuterungen zum Thema Fernwärme verdeutlicht. Die unterschiedlichen Erzeugungsvorgänge und die Fernkälte, das Innovationsprodukt der Fernwärmeunternehmen, sind dabei die zu behandelnden Bereiche.

2.1.2. Fachspezifische Erläuterungen zur Fernwärme

Kraft-Wärme-Kopplung

Die gleichzeitige Nutzbarmachung von bereitgestellter Kraft (z.B. für die Stromerzeugung), als auch der dadurch freigesetzten Wärme, ist ein positiver Effekt von Kraft-Wärme-Kopplungen. Es bedeutet somit gleichzeitige, gekoppelte

¹ vgl. Tietz (2007) S. 126.

Gewinnung von elektrischer und thermischer Energie, also die Nutzung von Energie in zweifacher Hinsicht.¹

Bei der Stromgewinnung zum Beispiel, geben die technischen Anlagen direkt beim Erzeugungsvorgang Wärme ab. Durch eine Kraft-Wärme-Kopplung wird die Abwärme dieser Anlagen genützt, welche man ansonsten über Kühltürme an die Umwelt abgeben müsste. Der Umweltgedanke spielt in diesem Zusammenhang eine sehr große Rolle. Bereits vorhandene Energie kann sinnvoll genutzt werden und primäre Brennstoffe werden dadurch erheblich eingespart. Im Hinblick auf die Ressourcenschonung und den Umweltschutz kommt dem hohen Gesamtwirkungsgrad der Kraft-Wärme-Kopplungen eine große Bedeutung zu.²

Thermische Abfallbehandlung

Aus heutiger Sicht ist die thermische Abfallbehandlung die ökonomisch und ökologisch sinnvollste Möglichkeit Hausmüll zu entsorgen. Als Beispiel für eine vorbildhafte thermische Abfallbehandlung kann die Stadt Wien herangezogen werden. In den vorhandenen Abfallbehandlungsanlagen wird ein Großteil des Mülls der Wiener Bevölkerung durch einen Brennvorgang in Wärme umgewandelt. Doch von einem einfachen Verbrennungsablauf kann natürlich nicht gesprochen werden. Höchstmoderne Anlagen verwerten jährlich tausende Tonnen von Hausmüll zu wertvoller Energie. Diese wird ins Fernwärmenetz eingespeist und über das Verbundnetz zu den Kunden transportiert.

Ein positiver Nebeneffekt dieser Energiegewinnung ist die Einschränkung der wachsenden Müllberge. Speziell in Großstädten ist dies von erheblicher Bedeutung. Dieser Vorteil, verbunden mit hochmodernen Filtersystemen, macht Fernwärme zu einem umweltfreundlichen Medium. Es ist dadurch möglich, den Ausstoß von Kohlenstoffdioxid einzuschränken. Erweiterungen der regionalen Fernwärmeversorgung werden auf Grund der städtischen Klimaschutzprogramme oftmals von den Gemeinden gefördert. Dazu müssen die Anlagen natürlich laufend auf den letzten Stand der Technik gebracht werden, damit die Verbrennungstechnik und die Rauchgasreinigung die ökologischen Vorteilswerte sichern können.

¹ vgl. Geitmann (2005) S. 185.

² vgl. Schaumann/Schmitz (2009) S. 1.

Fernkälte

Ein weiteres, innovatives Geschäftsfeld von Fernwärmeunternehmen ist die Fernkälte. Der im Vergleich zu traditionellen Kühlgeräten niedrige Stromverbrauch verdeutlicht die Umweltfreundlichkeit dieses Produktes. Wie bei der Erzeugung der Wärme wird auch bei der Kälteerzeugung hauptsächlich auf die Abwärme der Kraft-Wärme-Kopplungen und der thermischen Abfallbehandlungen zurückgegriffen.

Mithilfe sogenannter „Absorptionskältemaschinen“ wird Wärme mittels eines speziellen Verfahrens in Kälte umgewandelt. Diese Absorptionsmaschinen werden hauptsächlich bei Fernwärme und Blockheizkraftwerken verwendet, sind am Markt verfügbar und technisch bereits ausgereift.¹ Ein weiterer Vorteil von Absorptionskältemaschinen ist, dass diese hauptsächlich aus Behältern mit wenigen Verschleißteilen bestehen.²

Neben dem niedrigen Strombedarf können mit dieser Erzeugungsart ebenfalls fossile Brennstoffe eingespart werden. Auch hier spielt daher der Umweltaspekt eine bedeutende Rolle.

2.2. Marktspezifische Begriffe

2.2.1. Liberalisierung und Deregulierung

Liberalisierung und Deregulierung sind Begriffe, die in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen haben. Ob im privaten oder unternehmerischen Bereich, immer öfters wird darüber geschrieben oder gesprochen. Einige Hintergründe dieser sehr umfangreichen Begrifflichkeiten werden in den folgenden Zeilen behandelt.

¹ vgl. Marko/Braun (1997) S. 379.

² vgl. Dittmann/Zschernig (1998) S. 320.

Liberalisierung

Zur Rettung finanziell angeschlagener Versorgungsunternehmen wird immer öfters der Ausweg in einen geöffneten, wettbewerbsabhängigen Markt gesucht. Aber nicht nur eine finanzielle Notlage eines verstaatlichten oder privaten Versorgungsmonopols muss der Grund für eine Markttöffnung sein. Ein Antrieb ist zum Beispiel auch die höhere Transparenz der betroffenen Wirtschaftsbereiche, welche den Kunden und Konkurrenten mehr Informationen über den Markt, seinen Teilnehmern und deren Güter liefern soll.

Gerade in Bereichen, in denen eine zentrale Verteilung erfolgen muss, bedarf es zahlreicher Regulationen und gesetzlicher Bestimmungen. Die Öffnung zum Wettbewerb ist somit nicht nur als positive Wende zu sehen, sondern wirft auch eine Reihe von Folgeproblemen auf. Zu klären gelten Fragen, wie etwa die verbleibende Rolle des Staates und seine Bedeutung. Antworten werden zum Teil in Deregulierung und Privatisierung gefunden.¹

Als Liberalisierung wird ein laufender Prozess beschrieben, welcher die Stärkung von Wettbewerbselementen beispielsweise in der Energiewirtschaft zum Ziel hat. Man kann dabei nicht von einem einmaligen Ereignis sprechen. Auch die plötzliche Veränderung von der Monopol- zur Wettbewerbsstellung ist als Hintergrund für den Begriff Liberalisierung zu wenig.

Aus Sicht des Kunden muss eine Liberalisierung zumindest zwei wesentliche Auswirkungen hervorbringen: Die Güter werden billiger und jeder verfügbare Anbieter ist frei zu wählen. Mit der Liberalisierung ist eine permanente Marktüberwachung und somit eine Vergleichbarkeit möglich. Besonders in Märkten mit eingesessenen, vertikal integrierten Unternehmen soll damit eine Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer garantiert werden. In diesem Zusammenhang kann die Liberalisierung nicht als Befreiung jeglicher Regulierung gesehen werden, sondern bedeutet vielmehr die Einführung von Regeln zur Sicherung des Wettbewerbs.²

¹ vgl. Pielow (2001) S. 28.

² vgl. Gerhardinger (2005) S. 13.

Deregulierung

Als Deregulierung werden wirtschaftspolitische und betriebliche Umstrukturierungen definiert. In den meisten Fällen dreht es sich um die Aufhebung und Abänderung bestehender Gesetze sowie um Regulierungen und Übereinkommen zugunsten von mehr unternehmerischer Freiheit und individueller Selbstverantwortung.¹

Vor allem für die Marktführer, wie es in einer Region zum Beispiel die Betriebe der Stadtwerke häufig sind, werden die Auswirkungen einer Deregulierung spürbar. Anstatt der Preisvorgabe von öffentlicher Stelle finden sich die Regionalversorger zumindest im Bereich des Vertriebes im Wettbewerb wieder.

Die Deregulierung und der Wettbewerb können auch die Marktmacht der Gewerkschaften vermindern und somit zu einer Senkung der relativ hohen Löhne gewerkschaftlich organisierter Arbeitskräfte führen. Zugleich wird in den geöffneten Märkten oftmals ein sehr hohes Niveau an Schul- und Berufsausbildung verlangt.²

Die wachsende Selbstverantwortung und der damit verbundene Freiraum kann auf Grund des vorliegenden natürlichen Monopols nicht vom Vertrieb auf den Netzsektor übertragen werden. Eine Marktöffnung ist hier wirtschaftlich nicht vertretbar. Die hohen Kosten würden die Unternehmen an ihre Grenzen bringen oder teilweise sogar ruinieren. Eine beeinträchtigte Qualität der Netze und eine minderwertige Versorgungssicherheit könnten zu einem großen Problem werden.

2.2.2. Natürliches Monopol, Wettbewerbsmarkt, „unbundling“ und Regulator

Natürliches Monopol

Wenn ein einziger Lieferant ein in Frage stehendes Produkt am billigsten anbieten kann, spricht man von einem natürlichen Monopol.³

¹ vgl. Bühler/Wyler/Maurer (1998) S. 7.

² vgl. Samuelson/Nordhaus (2007) S. 559.

³ vgl. Cezanne (2005) S. 63.

Wenn ein Anbieter auf Grund von Größenvorteilen, den sogenannten „economies of scale“, jede Nachfrage kostengünstiger liefern kann als eine Vielzahl von Anbietern, dann ist ein natürliches Monopol gegeben. Generell entstehen Skaleneffekte, wenn bei gegebener Kapazität oder bei steigender Betriebsgröße die Stückkosten infolge zunehmender Produktionsmenge sinken.¹

Beim Monopol ist das Unternehmen nicht wie beim Wettbewerbsmarkt der vollständigen Konkurrenz unterstellt. Auf Grund des hohen Marktanteils übt das Unternehmen mit seinem Angebot Einfluss auf den Preis aus. Dieser Anteil kann im Monopol bis zu 100% erreichen. Der maximale Gewinn wird im monopolistischen Markt bei der größten Spanne zwischen Erlös und Kosten realisiert. Es gilt also, Grenzkosten gleich dem Grenzerlös ergibt den maximalen Gewinn.²

Im Vergleich zu der Konkurrenz kann der Monopolist die Grenzkosten auf Höhe des Grenzerlöses abfangen. Er kann die Produktion bei relativ geringer Menge stoppen. Der Konkurrent hingegen muss die Menge soweit ausdehnen, bis die Grenzkosten auf die Höhe des Preises angestiegen sind.³

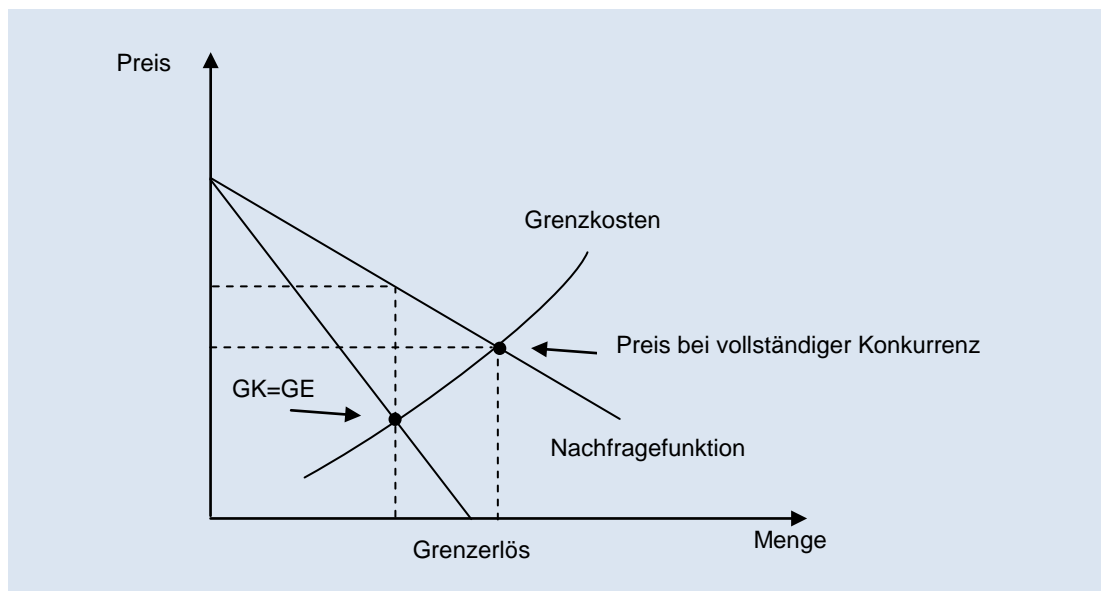


Abb.1: Vergleich Preisgestaltung Monopol/vollständige Konkurrenz⁴

¹ vgl. Peters (2000) S. 190.

² vgl. Cezanne (2005) S. 148.

³ vgl. Cezanne (2005) S. 162.

⁴ vgl. Cezanne (2005) S. 162.

Wettbewerbsmarkt

Der Wettbewerbsmarkt ist der beste Garant für Innovation.¹ Er stärkt die Aussicht auf Innovationsgewinne, die Risikobereitschaft und das Forschungsbewusstsein. Grund dafür sind die meist höheren Gewinne bei zunächst konkurrenzlosen Produkten, als bei jenen, die schon im Wettbewerb stehen. Der Wettbewerb schafft also Anreize zu neuen Produkten und kostengünstigeren Verfahren.²

„unbundling“ und Regulator

Unter „unbundling“ wird die Entflechtung des Netzbereiches vom Vertrieb verstanden. Organisationsstrukturen werden getrennt und die verschiedenen Geschäftseinheiten zur unterschiedlichen Buchführung verpflichtet. Das Ziel des „unbundling“ ist, allen Konkurrenten einen gleichberechtigten Netzzugang zu ermöglichen und Querfinanzierungen zwischen den Bereichen Netz und Vertrieb auszuschließen.

Wie bereits einige Liberalisierungen gezeigt haben, muss dieser Schritt von unabhängigen Kontrollorganen genau beobachtet werden. Ein Beispiel der Regulierung eines liberalisierten Marktes ist das Unternehmen „E-Control“ zur Überwachung des österreichischen Strommarktes.

Auf Grund der Struktur des Marktes soll ein solcher Regulator die Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer gewährleisten. Die hohen Fixkosten eines Fernwärmeleitungsnetzes schließt einen Wettbewerb auf dem Netzsektor aus. Wirtschaftlich betrachtet ist es für alle Unternehmer sinnvoll, die Leitungen einzelner, oder sogar von nur einem Netzanbieter, zu nützen. Allerdings sind die für den Netzzugang geltenden Preise und Bedingungen eine wesentliche Grundlage für ein ordnungsgemäßes Funktionieren der angestrebten, wettbewerbsorientierten Marktorganisation.³ Durch den Regulator soll die Macht des konkurrenzlosen Netzeigentümers eingeschränkt beziehungsweise überwacht werden.

¹ vgl. Becker/Schön (2005) S. 117.

² vgl. Meckenstock (1997) S. 337.

³ vgl. Stockinger (2001) S. 34.

Bei natürlichen Monopolen ist die Regulierung der Preise, des Marktzutrittes sowie der Qualitäten des Leistungsangebotes zur Einschränkung der Diskriminierungsmöglichkeit gegenüber anderen Marktteilnehmern unumgänglich.¹

2.3. Instrumente des Marketings

Die Instrumente des Marketings zählen zu den wichtigsten Punkten dieser Arbeit. Es spielt eigentlich keine Rolle, ob man die Kommunikationspolitik mit dem Erscheinungsbild gegenüber den Kunden, oder die Preispolitik mit der Preisgestaltung analysiert. In jedem dieser Bereiche wird man auf sehr wesentliche Punkte stoßen, die ein Unternehmen in entscheidenden Situationen zu beachten hat.

2.3.1. Produktpolitik

Dieser Abschnitt ist wohl der bedeutungsvollste Teil der Marketinginstrumente. Große Investitionen in die Kommunikation oder Werbung, eine exzellente Preisgestaltung oder eine effizient ausgerichtete Distribution können einzeln oder auch gemeinsam keinen Erfolg herbeiführen, wenn nicht das passende Produkt dabei angeboten wird.²

Wenn von einem Produkt gesprochen wird ist es egal, was dabei angeboten wird. Es kann sich dabei um Leistungen, Waren, Nutzungen, Dienste oder Ideen handeln. Das Ziel der Produktpolitik ist die optimale Gestaltung der angebotenen Produktpalette. Da die Produkte Umsatzträger und zugleich Kostenträger sind, sorgt sich die Produktpolitik um deren Entwicklung, Veränderung und Absetzung. Der Erfolg des Unternehmens hängt von der Gestaltung des Leistungsangebotes ab. Alle angebotenen Produkte sollen im Idealfall Gewinnbringer und nicht Verlustbringer sein.³

¹ vgl. Wilkens (1986) S. 14.

² vgl. Seiler (2001) S. 199.

³ vgl. Geisbüsch/Geml/Lauer (1991) S. 291.

Leistungsinnovation

Maßnahmen, die erforderlich sind um Problemlösungen zu kreieren und diese im Markt durchzusetzen, werden unter dem Begriff Leistungsinnovation zusammengefasst. Das kann eine Produktinnovation, eine Erneuerung der Unternehmenskultur oder auch die Innovation der Forschung und Entwicklung eines Unternehmens sein.¹

Diese innovativen Leistungen, egal ob es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, sollen den Verkauf und somit den Umsatz der Unternehmung steigern. Zu beachten ist sicher, dass im Zuge der Innovationsplanung ausreichend Kontrollen, Tests und Beobachtungen durchgeführt werden. Schlussendlich soll dabei nicht viel Geld für eine schwache oder nicht erfolgreiche Innovation ausgegeben werden.

Als Planungsinstrument für produkt- und planungspolitische Entscheidungen kann die Produktinnovationsrate herangezogen werden. Diese drückt sich wie folgt aus:

$$\text{Produktinnovationsrate} = \frac{\text{Jahresumsatz aus den in den letzten x Jahren eingeführten Produkten}}{\text{gesamter Jahresumsatz}}$$

Abb.2: Berechnungsformel der Produktinnovationsrate²

Als Grundlage für die Steuerung der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen wird mittels dieser Kennzahl die Annahme einer positiven Verknüpfung von Innovationsrate und Gewinn zugrunde gelegt.³

Leistungsmodifikation

Unter der Leistungsmodifikation wird die Veränderung von Produkten oder Dienstleistungen verstanden. Bleibt alleinig die modifizierte Leistung am Markt, wird

¹ vgl. Reinecke (2004) S. 193.

² vgl. Meffert (1998) S. 338.

³ vgl. Meffert (1998) S. 338.

von einer Leistungsvariation gesprochen. Dabei können physikalische, funktionale, ästhetische, und symbolische Produkteigenschaften verändert werden.¹

Im Gegenteil zur Variation wird bei der Produktdifferenzierung die bisherige Leistung weiter angeboten. Zusätzlich wird hierbei noch zwischen horizontaler und vertikaler Produktdifferenzierung unterschieden. Ist bei der horizontalen Differenzierung bei gleichem Preis eine Nachfrage aller Varianten möglich, wird andererseits nur eine Variante nachgefragt. Ausschlaggebend dafür ist der Qualitätsunterschied bei der vertikalen Produktdifferenzierung. Der Kunde wird nur die für ihn beste Variante kaufen.²

Leistungseliminierung

Sofern es aus ökonomischer Sicht nicht sinnvoll ist ein Produkt oder eine Leistung mit dem derzeitigen Status weiterzuführen, bleibt nur die Produkteliminierung. Das gleiche gilt natürlich auch wenn eine Produktmodifikation nicht oder nur mit einem unrentablen Aufwand möglich ist. Eine solche Aussonderung muss aber sehr sorgfältig analysiert werden, da eine Wiedereinführung des Produktes bei einer Fehlentscheidung sehr aufwändig ist.

2.3.2. Kommunikationspolitik

Die Aufgabe, einen Kontakt zwischen dem Anbieter und dem potentiellen Abnehmer herzustellen, wird der Kommunikationspolitik zugeordnet. Dabei ist es belanglos ob der persönliche oder unpersönliche Kontakt gesucht wird, es wird einheitlich der Verkaufsabschluss angestrebt.³

Als eine weitere Aufgabe gilt es auch, relevante Bezugsgruppen zielgerichtet über sämtliche Maßnahmen und Leistungen der Unternehmung zu informieren. Es soll ein förderliches Bild vom Angebot des Unternehmens, wie auch vom Unternehmen selbst vermittelt werden. Als Aktionsfelder werden Bereiche, wie etwa die Verkaufsförderung, die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit, meist als die

¹ vgl. Stender-Monhemius (2002) S. 126.

² vgl. Woeckener (2007) S. 68.

³ vgl. Weis (2004) S. 116.

Basisfelder gesehen. Aber auch Formen wie das Sponsoring, das Direktmarketing oder das Eventmarketing werden zunehmend als eigenständige Aktionsfelder anerkannt.¹

Corporate Identity

Das Corporate Identity ist die Bestrebung, mittels einem einheitlichen Erscheinungsbild und Unternehmensimage eine in sich schlüssige Selbstdarstellung nach innen und außen zu erzeugen. Es steuert alle Verhaltensweisen, um diese in einem einheitlichen Rahmen einzugliedern.²

Durch das Corporate Identity werden Maßnahmen, die im Einzelnen sehr von einander abweichen können, mit der gleichen Charakteristik und Wirkung nach außen transportiert. Ziel ist ein einheitliches Bild zu erzeugen, dass dem Außenstehenden beschreibt, wer die Unternehmung ist, welche Interessen sie vertritt und welche Ziele sie verfolgt.

Zahlreiche Untersuchungen der letzten Jahre konnten eindeutig zeigen, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit den eigenen Unternehmungen die wahrscheinlich größte Bedeutung beim Corporate Identity darstellt. Auf Grund des schlechten Informationsflusses und des oft zweifelhaften Führungsverhaltens konnte jedoch in vielen Unternehmen ein Rückgang der Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrer Unternehmung verzeichnet werden.³

Das Corporate Identity kann in mehreren Bereichen zum Einsatz kommen. Je nach Bereich gibt es auch eigene Untergruppen. Die Corporate Communication, das Corporate Design und das Corporate Behaviour spielen dabei die bedeutungsvollsten Rollen.

Corporate Communication

Die Corporate Communication umfasst alle Bereiche der Unternehmenskommunikation. Von Werbeauftritten und Aktivitäten der

¹ vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002) S. 986.

² vgl. Mast/Huck/Hubbard (2006) S. 49 f.

³ vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002) S. 77 f.

Öffentlichkeitsarbeit bis zur internen Information für die Mitarbeiter stärkt eine einheitliche Gestaltung des Image der Unternehmung. Der Auftritt nach Außen wird bereits von den meisten Unternehmungen als wichtig empfunden. Bei der internen Kommunikation hingegen gibt es mit Sicherheit häufig noch Verbesserungspotential oder sogar dringenden Handlungsbedarf.

Corporate Design

Das Corporate Design beschreibt die einheitliche Kennzeichnung der Schriftstücke, Werbematerialien, Fahrzeuge, Kleidungsstücke und anderer, nach außen wirksamen Erscheinungsbildern. Hier ist es besonders wichtig ein wirksames Logo zu finden, damit der jeweilige Marktauftritt sofort dem eigenen Unternehmen zugeordnet werden kann. Sofern das Unternehmen auch über die Fernseh- und Radiowerbung aktiv ist, wird auch ein akustisches Corporate Design sinnvoll sein. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Firma Haribo mit dem Jingle „Haribo macht Kinder froh und Erwachsene ebenso“. Egal ob jung oder alt, jeder weiß damit sofort welche Firma dabei welches Produkt bewirbt.

Corporate Behaviour

Im Umgang mit Kunden, bei Lieferantengeschäften oder bei Verhandlungen mit anderen Partnern werden Mitarbeiter mit Personen außerhalb des Unternehmens konfrontiert. Das Verhalten der Mitarbeiter kann hier das Image der Unternehmung stärken oder zerstören. Das Corporate Behaviour beschäftigt sich hauptsächlich mit der persönlichen Kommunikation nach außen, ist aber mindestens genau so wichtig bei der Kommunikation untereinander und bei der Mitarbeiterführung. Nur ein korrekter Umgangston auf jeder Ebene der Kommunikation kann dem Unternehmen ein gutes Selbstbild und somit ein gutes Image sichern.

Sponsoring

Sponsoring ist eine Form der Kommunikationspolitik, die im Leben allgegenwärtig ist. In vielen Bereichen, ob es sich zum Beispiel um Kulturveranstaltungen oder Sportereignisse handelt, ist das Sponsoring ein fixer Bestandteil geworden. Die Veranstaltung an sich, die ausführenden Institutionen, oder auch einzelne, teilnehmende Personen werden dabei unterstützt. Im Gegenzug werden

Bekanntheitsgrad und Unternehmenswert durch die Präsentation des eigenen Namens gesteigert. Wichtig für den Erfolg eines solchen Sponsoringvertrages ist meist ein Sponsoringpartner, der im Brennpunkt des öffentlichen Interesses steht und somit der Nutzen durch die Massenmedien gesteigert werden kann.¹

2.3.3. Preispolitik

Die Preispolitik wird in ihrer Rolle und Bedeutung in den verschiedensten Literaturen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Teilweise werden die Entscheidungen um die Gestaltung des Preises als einziges Regulativ in der Absatzpolitik gesehen. Kritiker dieser Ansicht sprechen anderen Bereichen mehr Bedeutung als dem Preis selbst zu. Dabei werden zum Beispiel die Werbung, die Produktgestaltung und das Service angeführt. Die Gehaltsstrukturen der letzten Jahre haben diese These mit Sicherheit bekräftigt, und die Bedeutung des Preises ist beim privaten Konsum mit Sicherheit sehr stark zurückgegangen.²

In anderen Bereichen wird der Festlegung und Durchsetzung des Preises eine große Bedeutung zugeschrieben. Dieser Stellenwert wird durch zwei Punkte erklärt. Einerseits sollen über den Preis sämtliche Kosten aufgefangen werden, andererseits ist der Markterfolg direkt vom Preis abhängig. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sich der Gedanke einer ausgefeilten Marketingstrategie mit der kostenorientierten Preisgestaltung tatsächlich verwirklichen lässt.³

Der Preis ist das Verhältnis von bezahltem Entgelt und erbrachter Leistung:

$$\text{Preis} = \frac{\text{Entgelt}}{\text{Leistung}}$$

Abb.3: Berechnungsformel des Preises⁴

¹ vgl. Bruhn (2003) S. 3.

² vgl. Weeser-Krell (1994) S. 82 f.

³ vgl. Seiler (2001) S. 261.

⁴ Geisbüsch/Geml/Lauer (1991) S. 593.

Um Preispolitik zu betreiben wird das Entgelt, also der Zähler durch einen anderen Wert ersetzt. Natürlich kann man den Preis auch durch eine Änderung des Nenners erhöhen oder reduzieren. Da es sich hierbei aber um eine Änderung der Leistung und somit des Produktes handelt, wird nicht von Preis- sondern von Produktpolitik gesprochen.¹

Beim Umbruch von einem Unternehmen mit monopolistischem Marktauftritt zu einem, durch den laufenden Wettbewerb abhängigen Unternehmen, ändert sich auch einiges in der Preisgestaltung. Grundsätzlich sollte, unabhängig der Marktsituation, eine faire Preispolitik betrieben werden.

Adam Smith (1723 bis 1790) hatte die Auffassung, dass eine faire Preispolitik zur Verbesserung des allgemeinen Wohlstandes beiträgt. Wie bereits erwähnt, gehört dazu aber natürlich auch das faire Verhalten eines Monopolisten bei seiner Preisgestaltung. Das Gesetz von Angebot und Nachfrage ist in einer Monopolsituation ausgeschaltet und der Preis kann weit über die Preisgestaltung in einem Wettbewerbsmarkt hinausreichen.²

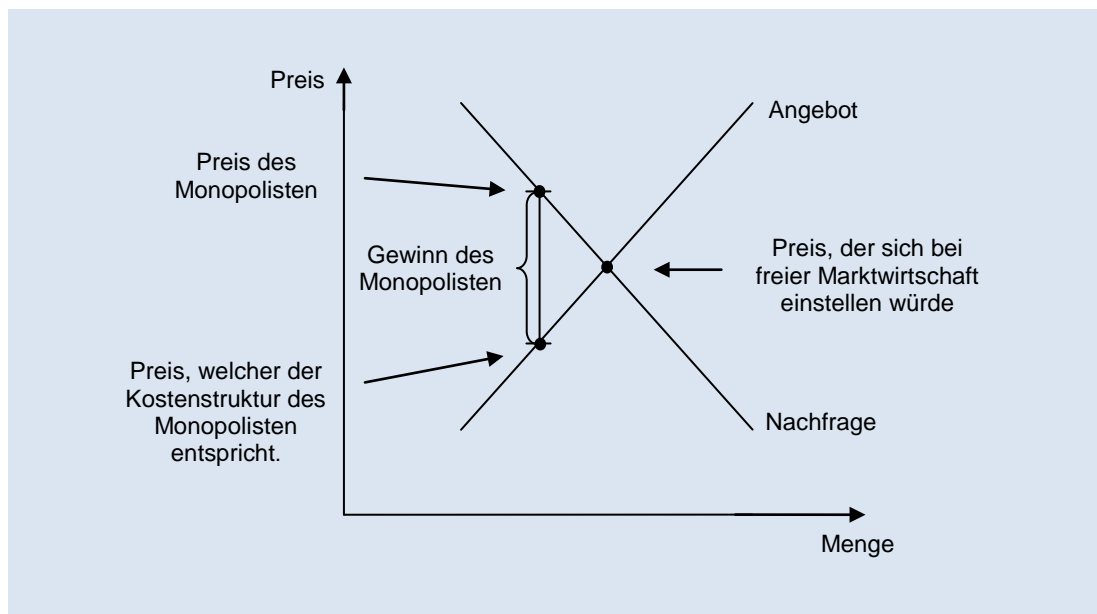


Abb.4: Die freie Preisgestaltung eines Monopolisten³

¹ vgl. Geisbüsch/Geml/Lauer (1991) S. 593.

² vgl. Seiler (2001) S. 598 f.

³ vgl. Seiler (2001) S. 598 f.

Diese marktbeherrschende Position sollte in der liberalisierten Marktsituation nicht mehr das Hauptproblem darstellen. Die Frage wird nur sein, ob Konkurrenten in diesem veränderten Markt tätig werden oder ob der bisherige Monopolist seine Marktposition halten kann.

Wenn nur wenige neue Anbieter in den liberalisierten Markt eindringen, spricht man von einem Oligopol. Hierbei ist im Bezug auf den fairen Wettbewerb zu erwähnen, dass es manchmal zu Absprachen oder stillen Abkommen kommen kann. Mit Kartellverboten versucht der Gesetzgeber stille und offene Absprachen zu bekämpfen. Somit kommt es nicht nur zu einer ethisch-moralischen, sondern auch rechtlichen Problematik.¹

Ziel kann schlussendlich nur eine Preisgestaltung sein, die zwar von der Kostenorientierung gesteuert wird, jedoch eng mit dem Marketinggedanken verbunden ist.

Preiselastizität der Nachfrage

Die auf Grund einer Änderung des Preises ausgelöste Reaktion der Nachfrage wird durch die Preiselastizität der Nachfrage gemessen. Diese gibt dabei die prozentuale Veränderung der Nachfrage bei einer Preisänderung um ein Prozent an. Dabei ist das Ergebnis normalerweise eine negative Zahl, welche aber mit ihrer absoluten Größe, also der geraden Zahl bezeichnet wird. Das heißt, bei einem Ergebnis von -2 wird von einer Preiselastizität in Höhe des Wertes 2 gesprochen.²

Der Bereich der Elastizität erstreckt sich zwischen einer Elastizität von Null und der vollkommenen Elastizität. Bei einer Elastizität von Null wird von einer starren Nachfrage gesprochen. Es ist somit egal wie sich der Preis ändert, die Nachfrage bleibt gleich. Das Gegenteil ist die vollkommen elastische Nachfrage, bei der keine Nachfrage zustande kommt. Zwischen diesen beiden Extremen befinden sich die unelastische Nachfrage bei einem Wert unter Eins und die elastische Nachfrage über Eins.³

¹ vgl. Seiler (2001) S. 601 f.

² vgl. Pindyck/Rubinfeld (2009) S. 65.

³ vgl. Vollert (2006) S. 184 f.

Target Pricing

Ausgangspunkt beim Target Pricing ist der Zielpreis, also der Preis, den der potentielle Kunde zu zahlen bereit sein wird. Nicht die Kosten bilden die Basis der Preisgestaltung, sondern der Preis wird auf Grund der Prognose des zukünftigen Produktwertes kalkuliert. In den nachfolgenden Kalkulationen müssen alle Kosten, also variable Kosten wie auch Fixkosten, einbezogen werden. Die Erlöse des Produktes sollten beziehungsweise müssen diese Kosten natürlich auch übersteigen. Ein positiver Deckungsbeitrag, also Erlös minus der variablen Kosten, reicht für die Führung eines gewinnbringenden Unternehmens nicht aus. Nach der Gegenüberstellung des Zielpreises mit den Zielkosten kann die Entwicklung der Leistung beginnen.¹ Das langfristige Ziel eines Unternehmens muss es sein, neben den angefallenen Selbstkosten auch einen entsprechenden Gewinnaufschlag zu erwirtschaften.

2.3.4. Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Teilsystemen, welche für die ökonomische Distanz zwischen Erzeuger und Letztverwender zuständig sind. Das muss allerdings nicht unbedingt ein materieller Güterverkehr sein. Es kann sich dabei auch um die Standortwahl oder um die Verfügbarkeit von Dienstleistungen am geplanten Ort des Leistungsvollzuges handeln.²

Die Aufgabe der Distribution ist, den Kunden das gewünschte Produkt beziehungsweise die gewünschte Leistung am rechten Ort, zur rechten Zeit, in der rechten Menge und Qualität zur Verfügung zu stellen. Weiters soll das Angebot mit den gewünschten Nebenleistungen zum gewünschten Preis angeboten werden. Zusammenfassend also alle Aktivitäten, die mit der ordnungsgemäßen Verteilung der eigenen Erzeugnisse und Leistungen zusammenhängen.³

¹ vgl. Horngren/Foster/ Datar (2001) S. 411.

² vgl. Scheuch (1993) S. 357.

³ vgl. Seiler (2001) S. 303.

In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass sich größere Unternehmungen nicht so viel um die Distributionspolitik kümmern müssen, als Kleinunternehmen und Unternehmen mittlerer Größe.

„While the other elements of the MIX usually receive more attention in large business firms, it is because these firms do not have serious problems in getting good distribution since they often have such leverage as superior products, big promotion budgets to stimulate customer demand, and adequate financial strength. Middlemen like to be associated with such firms, because they know their products will move quickly and without a host problem. On the other hand, many medium-sized and most smaller firms often have problems in establishing and maintaining a channel that will enable them to market their products or services as aggressively as they want to. This is especially true for small, technology-oriented firms who have spent years in finding a way to build a better mousetrap and then wake up to realisation that they do not have a good way to get their products to market.”¹

Generell sind bei der Distributionspolitik zwei Systeme zu unterscheiden. Der akquisitorische Vertrieb beschäftigt sich mit der rechtlichen, wirtschaftlichen, informatorischen und beziehungsorientierten Gestaltung der Distributionswege vom Hersteller zum Endabnehmer. Im Rahmen des zweiten Systems, des physischen Vertriebs, stehen die tatsächlichen Übermittlungsvorgänge vom Hersteller zum Endkunden zur Disposition.²

2.4. Zusammenfassung der Grundlagen

Die Grundlagen sind ein wesentlicher Teil dieser Arbeit. Es sollte damit der Grundstein gelegt werden, auf den die folgenden Kapiteln aufsetzen können.

Die Fernwärme/Fernkälte

Fernwärme nützt vorhandene Energie und schont die Umwelt, unabhängig davon, ob es sich um die Kraft-Wärme-Kopplungen oder um die thermischen Abfallbehandlungsanlagen handelt.

¹ Myers (1986) S. 444.

² vgl. Bruhn (2004) S. 245 f.

Kraft-Wärme-Kopplungen zum Beispiel arbeiten nach dem Prinzip, dass bei der Herstellung von elektrischer Energie Abwärme nutzbar gemacht wird, um in weiterer Folge den Endverbraucher mit Raumheizung oder Warmwasser zu versorgen. Auch die thermischen Abfallbehandlungen stellen eine sinnvolle und umweltfreundliche Variante der Wärmeherzeugung dar. Durch die Verbrennung von Hausmüll kann Wärme abgeleitet und das Müllproblem eingeschränkt werden.

Als Innovationsprodukt in diesem Sektor ist die Fernkälte zu sehen, welche neuerdings auf den Markt gebracht wurde. Ein niedrigerer Stromverbrauch und die Einsparung fossiler Brennstoffe machen die Vorteile dieses neuen Produktes ebenfalls schnell ersichtlich.

Marktspezifische Begriffe

Ein anderer wichtiger Bestandteil der Grundlagen ist die Erläuterung marktspezifischer Begriffe. Durch die Liberalisierung sollen Wettbewerbselemente in der Energiewirtschaft gestärkt werden. Preissenkungen der Güter und eine freie Auswahl der Anbieter sollen das Ergebnis sein. Bei Erreichung dieses Ziels bietet der Markt den Kunden eine höhere Transparenz und Vergleichbarkeit der angebotenen Produkte.

Eng mit dem Begriff der Liberalisierung ist die Deregulierung verbunden. Darunter kann die unternehmerische Freiheit und mehr Selbstverantwortung für die Unternehmen verstanden werden. Bestehende Regulierungen werden aufgehoben und der Wettbewerb wird dadurch immer mehr in den Vordergrund gerückt.

Einzig im Netzbereich muss weiterhin ein Regulator eingesetzt werden. Die gemeinsame Nutzung von einzelnen Leitungsnetzen stellt ein natürliches Monopol dar. Ein Regulator kann die Macht, die durch diesen Effekt entsteht, einschränken. Die Gleichberechtigung der Marktteilnehmer soll dadurch gewährleistet werden.

Instrumente des Marketings

Die Instrumente des Marketings stellen die vielleicht wichtigste Bedeutung bei der Erhaltung des Marktanteiles dar.

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung des Leistungsprogrammes. Da natürlich nur gewinnbringende Produkte eingesetzt werden sollen, behandelt dieser Teil des Marketings die optimale Zusammensetzung der Produktpalette. Um das Angebot zu verbessern, ist ein Unternehmen ständig aufgefordert, neue Produkte zu entwickeln oder bestehende abzuändern. Reine Kostenverursacher sollten früh erkannt und abgesetzt werden.

Bei der Leistungsinnovation muss es sich nicht zwangsweise um ein neues Produkt handeln. Ebenso können auch die Unternehmenskultur, das Leitbild oder einzelne Bereiche der Unternehmung betroffen sein. Bei der Leistungsmodifikation kann man zwischen der Variation und der Differenzierung unterscheiden. Einzig der Verbleib der bisher angebotenen Variante ist für den Unterschied ausschlaggebend. Schlussendlich kann es noch zur Eliminierung der Leistung beziehungsweise des Produktes kommen. Die wirtschaftliche Bedeutung des Produktes für das Unternehmen sollte vor dem Entfernen aus der Produktpalette jedoch genau geprüft werden.

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit dem Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden. Der Endverbraucher soll über den Anbieter ausreichend informiert und von den Vorteilen seiner Produkte überzeugt werden.

Wichtig für die Selbstdarstellung des Unternehmens ist ein einheitlicher Marktauftritt. Das Corporate Identity umfasst alle notwendigen Schritte, um die betroffenen Unternehmensteile in ein einheitliches Bild zu bringen. Die Unternehmenskommunikation, der einheitliche Marktauftritt und der geregelte Umgang mit externen Personen sind wesentlich, um ein funktionierendes Corporate Identity aufzubauen.

Die Bestimmung des Preises kann sowohl als wichtiger, als aber auch als eher unwesentlicher Teil des Marketings gesehen werden. Sicher ist, dass es bei einem kostenorientierten Management keine optimale Kalkulation ohne funktionierende Preispolitik geben kann.

Als eine Variante der Preisgestaltung kann das Target Pricing angeführt werden. Der Preis wird anhand der prognostizierten Nachfrage ermittelt und die Kosten

müssen darauf abgestimmt werden. Sobald die Differenz von Preis und Kosten wirtschaftlich sinnvoll ist, kann das Produkt produziert und verkauft werden.

Die Distributionspolitik komplettiert die Instrumente des Marketings. Unter der Aufgabe der Distribution ist die ordentliche Bereitstellung der Leistung beziehungsweise des Produktes zu verstehen. Es muss das Produkt den Kunden am rechten Ort, zur rechten Zeit, in der ausreichenden Menge und Qualität zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang ist immer wieder festzustellen, dass Mittel- und Kleinunternehmen damit viel größere Schwierigkeiten haben, als vergleichsweise größere Unternehmungen. Die Ursache dafür liegt größtenteils am verfügbaren Budget. Zusätzlich können große Konzerne oft vorhandene Kundenbeziehungen nützen.

3. Ausgangssituation – Die Auswirkungen auf das Unternehmen

Der Markt ändert sich aufgrund einer Liberalisierung sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Konkurrenten und Abnehmer merkbar. Aus Sicht der Kunden sollten mehr Informationen und Angaben über den Markt und das enthaltene Angebot geliefert werden. Häufig kommt es allerdings zu einer Informationsflut, die den Markt überschwemmt. Die Transparenz des Angebotes geht dabei oft verloren. Eine Auswirkung der Liberalisierung ist der beginnende Preiskampf. Dieser lässt die Anbieter sehr aktiv und innovativ auftreten. Eine Fülle an neuen Tarifmodellen führt zu einem unüberschaubaren Angebotsüberschuss für den Abnehmer.

Eine bedeutende Frage wird sein, ob Konkurrenten das Potential besitzen, eine kostengünstige und effiziente Wärmeerzeugung aufzubauen. Die Antwort darauf ist in weiterer Folge ein Hauptkriterium, wie intensiv sich das Unternehmen auf die neue Situation anpassen muss, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Vergaben aus öffentlicher Hand, wie zum Beispiel der Bau einer weiteren Müllverbrennungsanlage, müssten strengere Ausschreibungen durchlaufen. Da die Erteilung der Zuschläge von der wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens für den betroffenen Markt abhängig ist, kann man auch hier die Bedeutung des unternehmerischen Erfolges erkennen.

Neben der steigenden Konkurrenz kann man auch von einem verstärkten Beteiligungsinteresse finanzkräftiger Unternehmen ausgehen. Durch dieses Bemühen einiger Mitbewerber, Anteile eines konkurrierenden Unternehmens zu übernehmen, kann es manchmal auch zwangsweise zu einer Veräußerung oder Übernahme kommen. Eine starke Marktposition und eine gute Ertragslage kann dieses Risiko natürlich vermindern. Bei großen Energieversorgern, wie es zum Beispiel die Stadtwerke sind, ist dieses Risiko generell eher gering.

In jedem Fall stellt eine Liberalisierung die Unternehmen vor neuartige Aufgaben. Neue Grundregeln und neue Fragen, wie etwa die Verhaltensweisen der Konkurrenz in diesem veränderten Markt, sind zu beachten. Preisreduktionen und

Angebote sind sicher nicht ausreichend, um Kunden zu binden oder sogar neue zu gewinnen. Kundenfreundlichkeit, Serviceangebote und Zusatzleistungen sind nur einige der neuen Kriterien für die Anbieter.

Um in dieser schwierigen Phase erfolgreich zu sein, sollte neben dem Sektor der Fernwärmeversorgung auch der Energiemarkt selbst genauer betrachtet werden. Große Bedeutung auf diesem Gebiet kommt den Bauträgern zu, welche in der Regel Großkundenverträge abschließen. Diese Kunden entscheiden durch Ihre Zufriedenheit über den Wert der Leistungen eines Unternehmens. Eine positive Erfahrung führt zu einer erhöhten Auftragslage. Daraus leitet sich wiederum der Stellenwert der jeweiligen Gebietskörperschaft ab. Öffentliche Mittel und Förderungen können den Fernwärmesektor als Gesamtes stärken und sie konkurrenzfähiger gegenüber anderen Energieträgern wie Strom, Gas oder Öl machen.

In vielen Märkten konnte im Zuge der Liberalisierung beobachtet werden, dass es sehr wichtig ist, Richtlinien und Standards einzuhalten. Vor allem zu Beginn der Wettbewerbsphase kann jeder Fehler im Qualitätsmanagement zu erheblichen Kundenabwanderungen führen. Dem entgegenzuwirken ist oftmals nur mit einem hohen, finanziellen Aufwand möglich. Dieser widerspricht aber dem Ziel der Effizienz und der notwendigen Kostensenkung.

3.1. Vom Monopol zum Wettbewerb

Einige Konsequenzen einer Liberalisierung werden sehr schnell deutlich. Der bisher typische Verkäufermarkt ändert sich durch diesen drastischen Eingriff in den Markt gravierend.

Teilnehmer eines Marktes sind einerseits die Kunden. Sie entscheiden, ob ein Angebot den verlangten Preis wert ist. In zweiter Linie besteht der Markt aus der Konkurrenz. Gibt es keine Konkurrenz, spricht man von einem Monopol. Hier wird der Preisspielraum wesentlich größer sein, als wenn mit anderen (Oligopol), oder gar mit vielen anderen Unternehmen (vollkommene Konkurrenz) ein Wettbewerb besteht.

Verkäufermärkte sind reguliert. Der Käufer ist vom Verkäufer weitgehend abhängig und der Bedarf, ob es sich nun um Wärme für die Raumheizung oder für das Warmwasser handelt, ist dringlich und zeitlich nicht verschiebbar.¹

Die neuen Verhältnisse in diesem Markt schaffen eine Situation, in der ein Konkurrenzkampf um die Kunden entsteht, und der Verkäufer auf einmal vom Abnehmer abhängig ist.

Durch die Liberalisierung sind die monopolistischen Marktführer angewiesen, mittels völlig neuer Marketingaktivitäten die eigene Position im neu entstandenen Käufermarkt zu festigen. Festzuhalten ist, dass hier nur die Versorgung mit Fernwärme betrachtet wurde und nicht der Energiemarkt als Ganzes.

Eine Besonderheit des Fernwärmemarktes ist, dass alle Unternehmen mit dem gleichen Grundprodukt auf dem Markt auftreten. Am Produkt Fernwärme gibt es für den Kunden keinen spürbaren bzw. sichtbaren Qualitätsunterschied.²

Auf Grund dieser Eigenheiten ist wohl jedem Unternehmen zu empfehlen, sich aufgrund seiner Produktpalette vom Konkurrenten abzuheben. Das Angebot jeglicher Dienstleistungsarten, wie zum Beispiel Wartungsverträge oder die Verbrauchsaufteilung und Verrechnung von Großkumentarifen an dahinterliegende Einzelkunden, kann die Marktposition und somit den unternehmerischen Erfolg verbessern und gleichzeitig die Kundenbindung fördern.

Die Entwicklung wird zeigen, ob sich auch die unterschiedlichen Erzeugungsvorgänge der gelieferten Wärme in den angebotenen Endprodukten widerspiegeln werden. Als Beispiel kann hier die umweltfreundliche Erzeugung und Vermarktung des Ökostroms am Strommarkt herangezogen werden.

Eine weitere große Veränderung betrifft die Netzeigentümer. In den letzten Jahrzehnten wurden die eigenen Netze mit enormen Investitionskosten ausgebaut und verbessert. Durch die ausschließlich eigene Benützung wirkten sich diese Investitionskosten auch nur beim eigenen Unternehmen positiv aus. Die neue Herausforderung besteht darin, anderen Unternehmen die Nutzung der mühsam aufgebauten Leitungsnetze zu gewähren. Ein enormer Wettbewerbsvorteil kann

¹ vgl. Büsch (2007) S. 170.

² vgl. Fischer (2003) S. 48.

dadurch nicht mehr ausgespielt werden. Die Frage, ob die Konkurrenz bereit ist den hohen Kostenaufwand für die Einspeisung in ein fremdes Netz in Kauf zu nehmen, wird vom Potential des jeweiligen Marktes abhängen.

Um faire Bedingungen zu schaffen, ist eine regulierte Netzbenützung im Wettbewerb unumgänglich. Entflechtungen von Netz- und Vertriebsbereichen sollen verhindern, dass Unternehmen durch Querfinanzierungen Wettbewerbsvorteile erzielen können.

3.2. Geschichtliche Erfahrungswerte

Ein gemeinsamer Binnenmarkt und die Verringerung der Produktionskosten waren die europäischen Ideen, die für die Schaffung des Energiewirtschaftsgesetzes 1998 ausschlaggebend waren. Erst nach und nach wurde auch der Umweltschutz zu einem immer wichtigeren Thema.

Die Praxis hat gezeigt, dass die Auflösung bestehender Monopole zu Fusionen der Energieversorgungsunternehmen führt. Auslöser war natürlich der am Anfang der Liberalisierung beginnende Wettbewerb und die damit verbundene Preisreduktion. Durch diese Fusionierungen und Übernahmen wurde später ein Oligopol geschaffen, in dem ein abgestimmtes Verhalten zwischen den Marktteilnehmern festzustellen war. Die Versorgung wurde, beziehungsweise wird bis heute meist weiterhin auf das traditionelle Absatzgebiet konzentriert. Von einem Übergang auf andere Liefergebiete wird nach wie vor größtenteils verzichtet. Ein Endprodukt davon sind die wieder gestiegenen Energiepreise.¹

Sprunghafte Veränderungen der Marktteilnehmer konnten generell bei Liberalisierungen nicht beobachtet werden. Auch wenn das Ganze eine Chance für alle Beteiligten bietet, steht am Beginn immer die Vorsicht vor dem Risiko an erster Stelle. Abwartend wurden Aufwand und Nutzen gegenübergestellt, und die Handlungen der Konkurrenten bis ins Detail analysiert.

¹ vgl. Kamar (2007) S. 13.

Liberalisierung

Die Liberalisierungen der Elektrizitätsmärkte hat die Kartellbehörden dauerhaft aufgefordert, das Verhalten der Netzbetreiber und deren Kostenpolitik zu kontrollieren. Eine Gleichbehandlung aller Netznutzer ist trotz der Gründung von eigenständigen Unternehmensteilen der Netzbetreiber ausgeblieben. Der gründliche Eingriff der Kartellbehörden ist gefordert, um den aufrechten Wettbewerb zu ermöglichen.¹

Die aufgetretenen Veränderungen konnten von den Kunden anfangs nur schwer nachvollzogen werden. Der Durchschnittskunde beschäftigt sich auch kaum mit dem Zusammenspiel von Erzeugung, Netz und Vertrieb. Die Angst vor Versorgungsschwierigkeiten und die Unentschlossenheit bei der Anbieterauswahl führten zu generell abwartenden Haltungen. Die Anzahl der Anbieterwechsel auf den bereits liberalisierten Energiemärkten bestätigt diese unentschlossene Einstellung der Kunden. Die Entwicklungen werden von den potentiellen Abnehmern sehr gründlich verfolgt.

Ob die geringe Anzahl von Anbieterwechsel nicht vielleicht hauptsächlich von der jahrzehntelangen Gewohnheit an den Energielieferanten abhängt, sollte natürlich erhoben werden. Mit aktiven, anspruchsvollen Marketingstrategien können die neuen Konkurrenten diese Hürde relativ leicht überwinden und darauf sollte man durchaus vorbereitet sein. Vor allem da in diesem Zusammenhang mit hoch budgetierten Strategien der Konkurrenz zu rechnen ist.

Eine andere Eigenschaft des liberalisierten Marktes ist die Bildung von Kooperationen und Beteiligungen. Die Strategie der Zusammenarbeit reicht von gegenseitiger Kooperation inländischer Konkurrenten bis hin zur Beteiligung von ausländischen Unternehmungen an heimischen Anbietern. Unternehmen, welche bisher noch nicht in diesem Markt tätig waren, beteiligen sich an dem einen oder anderen bestehenden Anbieter.

¹ vgl. Kleest/Reuter (2002) S. 77.

Ein Beispiel einer Kooperation mehrerer Konzerne ist die österreichische Vertriebskooperation „Energieallianz“, in der Unternehmen aus den Bundesländern Wien, Niederösterreich, Oberösterreich und dem Burgenland vertreten sind.

Regulierung der Netzbereiche

Die Netzregulierung im Zuge der Liberalisierung des deutschen Strommarktes liefert ein interessantes Beispiel zu diesem Kapitel. Das Ziel, welches die deutsche Regierung vor Augen hatte, war eine Art Selbstregulierung. Vor allem im Einzelkundenbereich ist der Wettbewerb auf Grund des fehlenden Regulators nicht in Schwung gekommen. Die Strompreise konnten sich dadurch nicht so entwickeln, wie es sich die Kunden wohl gewünscht hätten. Im Großkundensektor hingegen konnte ein zunehmender Wettbewerb festgestellt werden. Versuche der Großkonzerne gleichzeitig auch die Haushaltskunden anzusprechen, wurden einfach nicht angenommen.

Um die Preiskurve nach unten zu drücken und den Wettbewerb zu fördern, wurde nach einigen Jahren die Regulierung der Netze durch eine Regulierungsbehörde beschlossen. Der Einsatz eines Regulators und die daraus resultierenden Auswirkungen waren zum Teil umstritten. Das Vorhaben gelang aber zumindest teilweise. Manche Kunden legten nach und nach die Scheu vor den neuen Versorgern ab und nützten das reichhaltige Angebot.

„unbundling“

Seit Beginn der Liberalisierungen war die Entflechtung von Netzbereich und Vertrieb ein Kernthema in der Energiewirtschaft. Teilweise wurde von unabhängigen Netzagenturen gesprochen, oder es war sogar von Enteignungen die Rede. Unter der Bedingung, dass die Konzerne die einzelnen Bereiche rechtlich vollkommen unabhängig gestalten, konnten diese die Netzbereiche behalten.

Teilweise konnte aber festgestellt werden, dass Konzerne nicht bereit sind, das eigene Netz getrennt vom Vertrieb weiterzuführen. Der Verkauf der Netzbereiche kann aber wesentliche Probleme mit sich bringen. Unternehmen mit geringen Finanzmitteln sind zwar in der Lage die Netze zu kaufen, jedoch nicht die erforderlichen Ausbau- und Wartungsmaßnahmen zu finanzieren. Die Qualität der

Netze kann dadurch erheblich sinken. Die entscheidende Frage beim „unbundling“ ist, wie die Entflechtung auszusehen hat, damit auch weiterhin eine qualitativ hochwertige Übertragung und Verteilung gewährleistet werden kann.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich die Hauptaktivitäten der Unternehmungen durch das „unbundling“ im Grunde vom gewinnorientierten Handeln entfernten. Als neues Ziel entstand die Kostenminimierung, um somit flexibler auf die Veränderungen des Marktes reagieren zu können.

3.3. Die Notwendigkeit interner Veränderungen

Es steht wohl außer Frage, dass Unternehmen, welche plötzlich mit einem liberalisierten Markt konfrontiert sind, zwingend Veränderungen vornehmen müssen. In welche Richtung man auch immer aktiv wird, die Strategie „one face to the customer“ ist mit Sicherheit ein sinnvolles Ziel aller Unternehmungen. Ein einheitlich gestalteter Marktauftritt kann dem Kunden Vertrauen vermitteln und die Zufriedenheit wesentlich steigern. Die Einbeziehung des Umweltschutzes, die Standardisierung gewisser Arbeitsläufe, die Erweiterung der Produktpalette und das Verfolgen eines diesbezüglichen Leitbildes sind wichtige Bereiche, die in den nachfolgenden Zeilen die Hauptthemen sind.

Um die Kunden an ein Unternehmen zu binden, müssen einige neue Überlegungen getroffen werden. Es gilt eine freundliche, anpassungsfähige und zielbewusste Stellung einzunehmen. Strenge Kündigungsprozedere sind, ohne die rechtliche Seite zu beachten, in einem Wettbewerbsmarkt keine Alternative. Eine unnachgiebige Haltung wird sicher nicht zur Zufriedenheit der Kunden führen, auch wenn es manchmal den Anschein hat, einige der Kunden dadurch halten zu können.

Wie man gegenüber dem Kunden auftreten möchte, sollte bald zum Ausdruck kommen. Eine wesentliche Entscheidung dabei ist, welche Strategien und Kommunikationsinstrumente hauptsächlich zum Einsatz kommen. Die Fähigkeiten des Unternehmens stehen bei der Kundenorientierung im Vordergrund.

Leistungsanforderungen aus Sicht des Kunden sind zu erfassen, um diese in Unternehmensleistung umzusetzen.¹

Der Umweltschutz

In einer Zeit des Klimawandels und dem Kyoto-Klimaprotokoll kommt dem Umweltschutz eine immer größer werdende Bedeutung zu. Auch im liberalisierten Fernwärmemarkt wird die Beachtung des Umweltschutzes immer wichtiger. Die Kunden fordern immer öfter ein Endprodukt, welches unter Beachtung ökologischer Aspekte erzeugt wurde. Selbst höhere Preise spielen dabei oftmals keine Rolle. Die Stromlieferanten haben bereits seit längerer Zeit darauf reagiert und bieten den Kunden umweltfreundliche Alternativen zu den bisherigen Energiequellen. Am Elektrizitätsmarkt zum Beispiel steigt der Anteil erneuerbarer Energie von Jahr zu Jahr.

Für die Bedeutung des Umweltgedankens ist jedoch nicht nur die Liberalisierung ausschlaggebend. Im Kampf um die Marktherrschaft zwischen den unterschiedlichen Energiesparten nimmt Fernwärme noch eine eher kleinere Rolle ein. Die Tendenz ist allerdings steil steigend, was nicht zuletzt dem Umweltschutz und den damit verbundenen Förderungen zu verdanken ist. Bei allen Heizformen, die als Vorteil die Verminderung des Ausstoßes von Kohlenstoffdioxid vorweisen können, werden finanzielle Unterstützungen von öffentlicher Hand zugesagt. Bei der Erzeugung von Fernwärme bedarf es nur einer geringen Anzahl an fossilen Brennstoffen. Mithilfe moderner Filteranlagen können beachtlich niedrigere Emissionswerte erzielt werden.

Auf die ökologischen Eigenheiten und Vorteile von Kraft-Wärme-Kopplungen und thermischen Abfallbehandlungen wurde bereits eingegangen. Zusammen mit dem Potential, welches in der ökologischen Erzeugung und dem Vertrieb der Fernkälte steckt, sind diese Vorteile bedeutende Maßnahmen zur Erhaltung der Marktposition der Fernwärme am Energiemarkt. Gleichzeitig kann aber auch der Stellenwert einer einzelnen Unternehmung im Wettbewerb dadurch gefestigt werden.

¹ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006) S. 37.

Die rasant steigende Nachfrage der Kälteversorgung veranschaulicht auch die Bedeutung, welche dieser Komponente nach und nach zukommt. Gerade für Großabnehmer kann es nur ein Vorteil sein, wenn die Energie für die unterschiedlichen Bedürfnisse zu jeder Jahreszeit vom gleichen Dienstleister geliefert und verrechnet wird. Das gemeinsame Angebot von Wärme und Kälte kann die Marktposition eines Unternehmens stärken.

Die Zertifizierung

Für einen guten, soliden Marktauftritt sind natürlich auch hochwertige Leistungen erforderlich. Um erstklassige Produkte und Leistungen anbieten zu können, sollte der gesamte Prozess der Erzeugung, mit allen unternehmensinternen Abläufen und Schnittstellen zertifiziert werden. Eine Zertifizierung bedeutet, für gewisse Abläufe Standards einzuführen und einzuhalten. Immer mehr Unternehmen sind bereit, diese Prozesse mit den Anforderungen an gewisse Normen durch eine externe, anerkannte Institution bestätigen zu lassen. Um eine Zertifizierung zu erhalten, ist der betroffene Ablauf oder Prozess zu dokumentieren und im Tagesgeschäft umzusetzen.¹

Auch nach außen kann das Unternehmen damit zeigen, dass die Mitarbeiter aller zertifizierten Bereiche nach höchsten und modernsten Standards hinsichtlich Arbeitssicherheit, Umweltschutz oder Qualität arbeiten. Die Begutachtung der Anlagen sorgt darüber hinaus für höchste Qualität im Umgang mit Ressourcen sowie für eine ökologische Nachhaltigkeit. Eine Zertifizierung kann auch den Teamgedanken verschiedener, voneinander abhängiger Unternehmensabteilungen fördern oder auch die Mitarbeiterverbundenheit zum Unternehmen wesentlich steigern.

Mit vollem Einsatz der Mitarbeiter kann eine Umwelterklärung alle Abläufe nach außen transparent gestalten. Konkurrenten und Abnehmer, welche ebenfalls an diesem Umweltgedanken festhalten, können das vorbildhafte Engagement der Unternehmung besser wahrnehmen. Auf Projekte und Prozesse, welche die Umweltfreundlichkeit des Unternehmens weiter verbessern, sollte dabei der Schwerpunkt gesetzt werden.

¹ vgl. Bokranz/Kasten (2003) S. 541.

Erweiterung des Angebotes

Schon zu Beginn wurde erwähnt, dass die Unternehmen auf Grund der immer größer werdenden Konkurrenz zur Ausweitung der Angebotspalette gezwungen werden. Die zuverlässige Versorgung mit Energie ist für den anspruchsvollen Abnehmer nicht mehr ausreichend, zusätzliche Dienstleistungen müssen daher angeboten werden.

Effizient für ein Unternehmen ist das Zurückgreifen auf vorhandene Kenntnisse zur Erweiterung des eigenen Leistungsprogramms. Es gilt das technische Wissen für die Stärkung der Marktposition zu nützen und somit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Im Bereich der Großabnehmer könnten zum Beispiel Wartungsverträge angeboten werden. Eine andere Möglichkeit wäre die Aufteilung der Verbrauchswerte und die Einzelverrechnung für die Endkunden im Namen und auf Rechnung des Großkunden. Gerade in der Zeit von geforderter Transparenz, strengerer Judikatur und technischen Neuerungen, wie zum Beispiel Niedrigenergiehäuser oder Passivhäuser, sind viele Hausverwaltungen mit der Weiterverrechnung dieser Kosten überfordert.

Auch das Facility Management wird in diesem Zusammenhang eine immer größer werdende Rolle spielen. Unter diesem Begriff sind Aufgaben, die sich nicht auf das Kerngeschäft der Unternehmungen beziehen, zusammengefasst. Das kann von der Verwaltung von Gebäuden bis zur Bewirtschaftung von Anlagen reichen. Viele Großkunden sind daran interessiert, einige Ihrer Verrechnungsposten aus taktischen Kostengründen auszulagern. Auch für den Endkunden kann sich das Angebot solcher Dienstleistungen positiv auswirken.

Vor allem die Synergieeffekte können eine Verbesserung für den Einzelkunden darstellen. Als Synergieeffekte, oder auch Verbundeffekte nennt man das Ergebnis, dass bei einer Zusammenführung oder einem Zusammenwirken entsteht. Das aus den bisherigen Teilen zusammengesetzte Ganze ergibt gegenüber dem alten Zustand neue Dimensionen, Qualitäten oder Quantitäten.¹ Zur Erzielung solcher Synergieeffekte können beispielsweise Rechnungspositionen, die nicht aus dem

¹ vgl. Voigt (2005) S. 45.

eigenen Angebot stammen, in der Abrechnung des anbietenden Energieunternehmens integriert werden.

Für den Einzelkunden könnte so ein Effekt bei einer Übernahme der Aufteilung und Verrechnung des Kaltwassers durch das Energieversorgungsunternehmen auftreten. Eine gemeinsame Abrechnung, also eine einzige Rechnung für Wärme und Kaltwasser, könnte also einen Synergieeffekt bilden. Der Kunde bekommt alle gewünschten Auskünfte von einer Stelle und ein einziger Zahlungsvorgang deckt alle diesbezüglich offenen Forderungen ab. Ein anderer positiver Aspekt liegt in der einmaligen Anwesenheitspflicht des Einzelabnehmers bei der jährlichen Hauptablesung. Ein Unternehmen ermittelt alle erforderlichen Zählerstände an einem Termin. Diese Terminzusammenlegungen können auf Grund von Zeiteinsparungen positive Eindrücke bei den Einzelkunden hinterlassen, sowie auch das Image des anbietenden Unternehmens steigern. Im Endeffekt ist es dadurch möglich, das Ansehen und die Marktposition über die Großkunden, wie auch den Einzelkunden zu verbessern.

Leitbild und Image

Es ist einfach wichtig, dass die Unternehmung den richtigen Plan mit der richtigen Zielrichtung verfolgen kann. Ein klares Leitbild soll Mitarbeiter genau in diese Richtung führen. Sofern alle Mitarbeiter das Leitbild leben, können weitere Potentiale und Ressourcen freigemacht werden. Wichtig ist dabei aber, dass diese Richtlinie eindeutig formuliert wird. Ein Unternehmen mit einem klaren Ziel und einer eindeutigen Strategie wird mit Sicherheit auch ein gutes Bild auf dem Markt abgeben. Das Image kann also dadurch „aufpoliert“ werden. Zusätzlich sollte das Unternehmen nach außen Flexibilität ausstrahlen, und nicht zu starr und träge wirken. Monopolistische Unternehmen erwecken vielfach diesen Eindruck, welcher nicht gerade zur Kundenzuwanderung führt.

Viele Unternehmen bezeichnen ihr Leitbild als Philosophie und nicht einfach als ein niedergeschriebenes Dokument. Eine führende Kaffeehauskette zum Beispiel, setzt nicht den Verkauf des Kaffees, sondern das Inspirieren und Fördern von Menschen durch ihren Kaffee als Leitbild fest. Gute Qualität, Freundlichkeit und gute Laune

sollen dabei die Eckpfeiler dieser Strategie sein.¹ Eine solche Strategie ist, unabhängig von Liberalisierung und Deregulierung, wohl eine der wichtigsten Grundlagen für zukunftsorientierte Unternehmen. Alleine dem Kunden ein positives Gefühl zu vermitteln, kann einen Branchenvorteil mit sich bringen.

3.4. Zusammenfassung der Auswirkungen

Das eine Liberalisierung eindeutige Auswirkungen auf den Markt hat und somit auch Änderungen für das agierende Unternehmen mit sich bringt, wurde in diesem Kapitel deutlich. Neue Tarife, der Preiskampf und neue Informationen über den Markt machen die Situation für die Abnehmer unübersichtlich. Nur durch Preisreduktionen und neue Angebote lassen sich die Kunden mit Sicherheit nicht binden, sondern ein positives Auftreten und ein gutes Service sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung.

Für das Unternehmen selbst wird von Entscheidung sein, ob sich neue Unternehmungen in dem geöffneten Markt festsetzen wollen. Egal ob als neue Konkurrenten oder als Teilhaber von bereits bestehenden Marktteilnehmern, die Entwicklung dieser neuen Unternehmen ist genau zu beobachten. Neue Dienstleistungsarten jeglicher Art erweitern das Angebot und können die Marktposition und den unternehmerischen Erfolg verbessern. Umso mächtiger die eigene Position, desto unbedeutender wird natürlich auch die Konkurrenz.

Die Netzeigentümer stehen vor der Entscheidung, ob sie das Netz nun unabhängig vom Vertrieb weiterführen wollen oder nicht. Auch wenn sich Investitions- und Wartungskosten nun auch für andere Unternehmen positiv auswirken, stellt ein eigenes Netz mit Sicherheit weiterhin einen Wettbewerbsvorteil dar. Damit keine Querfinanzierungen stattfinden können, muss eine eindeutige Abgrenzung zwischen den Bereichen Netz und Vertrieb stattfinden. Ein Netzregulator überwacht diese Trennung und die Weiterverrechnung der Netzkosten an alle Benutzer.

¹ vgl. Starbucks (2010).

Um im liberalisierten Markt weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, beziehungsweise um einen bestehenden Marktanteil abzusichern, werden einige unternehmensinterne Veränderungen notwendig. Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Unternehmensstrategie bietet der Umweltschutz. Dieser ist ein Kernthema, welches mit Sicherheit in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch viel bedeutungsvoller wird. Die Reduktion von Kohlenstoffdioxid ist für die Ökologie ein überlebensnotwendiger Aspekt. Die Einbindung des ökologischen Gedankens wird auch ohne eine Liberalisierung für alle Unternehmungen unerlässlich werden.

Die Zertifizierung von Arbeitsabläufen und ein klar definiertes Leitbild können das Image verbessern und eine hohe Qualität sicherstellen. Auch der Teamgedanke kann dadurch gefördert werden und Mitarbeiter wird oft eine neue Bindung und Identifikation zum Unternehmen vermittelt.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Erweiterung der Angebotspalette beziehungsweise des Leistungsprogramms. Eigenes technisches Wissen und vorhandene Ressourcen können damit gewinnbringend ausgeschöpft werden. Natürlich bedarf eine Ausweitung des Angebotes auch einer genauen Kostenüberwachung. Wie die verschiedenen Marketinginstrumente eingesetzt werden können, und mit welchen Mitteln man dabei die Kosten im Auge behalten kann, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

4. Konzeption – Maßnahmen müssen gesetzt werden

Nachdem es nun gilt, die vorhandene Position zu halten, beziehungsweise einen bereits prognostizierten Marktanteil trotz der veränderten Situation zu erreichen, müssen einige wirkungsvolle Aktionen gesetzt werden. Das Image des Unternehmens muss der neuen Situation angepasst werden. Die Verkaufszahlen sollten nach oben zeigen und die Kosten dürfen dabei nicht explodieren.

Um eine Entscheidung über die notwendigen Maßnahmen zu treffen, ist eine genaue Erkundung und Analyse des Marktes erforderlich. Dafür sollte sich die Unternehmung mit den Möglichkeiten der Marktforschung auseinandersetzen und diese auch im Unternehmen integrieren. Die Marktforschung kann als systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten des Marktes beschrieben werden. Diese Datensammlung soll Informationen für die notwendigen Marketing-Entscheidungen liefern und unterscheidet sich auf Grund des systematischen Einsatzes wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden von der bloßen Markterkundung.¹

Die Aufgaben der Marktforschung werden in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Einerseits gibt es den Ansatz, dass die Aufgaben in drei Hauptarbeitsgebiete aufgeteilt werden können. Die Bedarfsforschung und die Konkurrenzforschung stellen dabei die zwei Hauptarbeitsgebiete dar. Vervollständigt wird diese Aufteilung durch die Erforschung der Absatzwege.²

Eine andere Sichtweise ist die Unterteilung in ökoskopische und demoskopische Marktforschung. Bei der ökoskopischen Marktforschung werden Marktanteile, Umsätze und Preise, also die ökonomischen Größen erforscht. Das zweite Arbeitsgebiet, die demoskopische Marktforschung, beschäftigt sich mit den äußeren und inneren Merkmalen der Marktteilnehmer.³

Es kann aber auch nach der Art der Durchführung unterschieden werden. Der eine Teil hat die Beschaffung, die Zusammenstellung und die Analyse von bereits

¹ vgl. Böhler (1992) S. 17.

² vgl. Schäfer/Knoblich (1978) S. 21 ff.

³ vgl. Behrens (1966) S. 14 ff.

vorhandenem Material zur Aufgabe und wird als Sekundärforschung bezeichnet. Die sogenannte Primärforschung hingegen erhebt das Informationsmaterial direkt aus dem Markt.¹

Bei diesen Erforschungen und Analysen ist auch immer eine Gegenüberstellung der Erfolgsdaten von vergleichbaren Unternehmen anzudenken. Dabei ist allerdings auf die verschiedenen Arten der Darstellung des Unternehmenserfolges zu achten. Die Art der Bilanzierung ist heutzutage ein Thema, dass aufgrund der Internationalisierung der Wirtschaft teilweise sehr wichtig geworden ist. Grundsätzlich sind die amerikanische Variante „GAAP“, der internationale Rechnungslegungsstandard „IAS/IFRS“ und die einschlägigen Richtlinien der Europäischen Union im Einsatz.²

Grund dafür ist, dass in den USA die Finanzierung über den Kapitalmarkt eine größere Bedeutung hat als in Europa. Das schlägt sich in höheren Eigenkapitalquoten der amerikanischen Unternehmen aus. Auf Grund dieser Tatsache ist das amerikanische System mehr auf die Interessen der Investoren ausgerichtet. Es soll gewährleistet werden, dass der aktuelle oder potentielle Investor Informationen zur Verfügung hat, die ihm einen sicheren Einblick in die finanzwirtschaftliche Lage des Unternehmens erlauben. Auch beim internationalen Standard werden die Investoren als Maßstab für die Rechnungslegung herangezogen. Die nationalen Regelungen schreiben eine Ausrichtung an den für die Gläubiger wesentlichen Informationen vor. Der Gläubigerschutz wird deutlich vor die Interessen der Investoren gestellt.³

Ob es sich nun um die Erforschung oder um die Analyse der Daten handelt, es ist von großer Bedeutung, die notwendigen Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind die Grundlage für alle marketingstrategischen Aktivitäten der Unternehmung. Auch die Kosten können erheblich reduziert werden, wenn sämtliche betriebliche Tätigkeiten zielgerichtet eingesetzt werden können.

¹ vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1996) S. 42 ff.

² vgl. Schröder (2003) S. 67.

³ vgl. Hahn/Wilkens (2000) S. 494.

In den folgenden Kapiteln werden einige bedeutungsvolle Maßnahmen beschrieben und anschließend in einem kompakten Überblick zusammengefasst. Die Instrumente des Marketings, die Kostenüberwachung und die Positionierung des Unternehmens im neuen, veränderten Markt sind dabei die Themen.

4.1. Der Einsatz der Instrumente des Marketings

Der Einsatz der Instrumente des Marketings ist vielleicht der wichtigste Teil bei der Erreichung des festgelegten Zieles, den Marktanteil zu erhalten. Die Angebotspalette muss überprüft werden, und neue Leistungen beziehungsweise Produkte sollen sich am Markt etablieren. Dabei ist es aber auch notwendig, die vorhandenen Produkte detailliert zu betrachten, und diese gegebenenfalls zu modifizieren oder sogar zu eliminieren.

Im Bereich der Kommunikation ist es von Bedeutung, das Selbstbild des Unternehmens zu prägen, und intern wie auch extern zu vermitteln. Das Verhalten der Mitarbeiter direkt beim Kunden, das Layout des persönlichen Kundens Schreibens und ein durchgängiger, gut überlegter Marktauftritt können einen wesentlichen Schritt zur Verbesserung des Images der Unternehmung beitragen.

4.1.1. Produktpolitik

Das zentrale Anliegen der Produktpolitik ist der Kundennutzen. Die Gestaltung des Leistungsprogrammes muss so abgestimmt werden, dass neben den Hauptleistungen auch Serviceleistungen abgedeckt werden. Der Kunde hat somit die Möglichkeit, ein komplettes Produkt bzw. eine komplette Leistung in Anspruch zu nehmen.¹

Ein wichtiger Aspekt der Produktpolitik bei der Fernwärme ist, dass das Hauptgeschäft immer der Verkauf von Energie in Form des erwärmten Wassers sein wird. Die zusätzlichen Dienstleistungen können nie die gleiche Bedeutung erlangen.

¹ vgl. Bruhn (2004) S. 124.

Einerseits kann die Erzeugung eines einzelnen Produktes ein Vorteil sein. Generell konnte festgestellt werden, dass Hersteller, die auf ein Produkt spezialisiert sind, oft kompetenter erlebt werden. Zum Nachteil kann andererseits das hohe Risiko werden. Die Wandlung von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt führt oft zu einer Problemlösungsorientierung. Veränderungen der Verbrauchsgewohnheiten, Neuerungen im technologischen Bereich, oder Änderungen der rechtlichen Bestimmungen können zu empfindlichen Einbußen führen.¹

Als Beispiel können hier rechtliche Änderungen oder auch Entwicklungen im Bezug auf den technologischen Standard hinsichtlich der Verbrauchserfassung genannt werden. Eine solche Veränderung kann enorme, finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Kunden geben sich manchmal mit der „einfachen“ Verbrauchserfassung nicht mehr zufrieden. Die anteilmäßigen Aufteilungen des gesamten Energiebedarfes einer Wohnhausanlage werden immer mehr zum Thema, und eine Anwesenheitspflicht im Zuge der jährlichen Hauptablesung wird vom Kunden häufig als nicht mehr zeitgemäß angesehen.

Das Problem dabei ist allerdings der hohe Kostenfaktor. Bereits versorgte, und mit Verbrauchserfassungsgeräten ausgestattete Anlagen müssten auf einen neueren Stand der Technik umgerüstet werden, wobei sich der finanzielle Aufwand in vielen Fällen nicht rentieren würde. Einige Experten und natürlich auch viele der Kunden würden sich trotzdem eine regelmäßige, fernablesbare Verbrauchserfassung wünschen, die womöglich auch den zeitpunktbezogenen Energiebedarf der ganzen Anlage erheben kann. Damit könnte die Wärmezufuhr, welche für die gesamte Wohnhausanlage benötigt wird optimal geregelt werden.

Ein anderes Thema ist die Ausweitung der eigenen Leistungspalette. Die Fernkälte zum Beispiel ist ein innovatives Produkt, welches entscheidenden Einfluss im Kampf um den Marktanteil haben kann. Ein zufriedener Fernwärmekunde wird gerne auf denselben Anbieter im Falle einer Fernkältenachfrage zurückgreifen.

Die Klimaerwärmung unterstreicht immer mehr die Notwendigkeit der Klimatisierung diverser Räume. In wärmeren Gebieten sind Klimageräte ein alltäglicher Bestandteil der Lebens- und Arbeitsbereiche. Aber auch in Österreich wird das Verlangen nach

¹ vgl. Weeser-Krell (1994) S. 79.

gekühlten Räumen immer größer. Die Fernkälte ist dabei ein, für den Kunden unkompliziertes Medium, welches sich bestens zur Klimatisierung von beispielsweise Wohnhäusern oder Bürogebäuden eignet. Zusätzlich kann durch dieses Produkt der Umweltgedanke gefördert werden.

Zweifelsfrei sind die ökologischen Rahmenbedingungen ein immer größer werdender Bestandteil der Energielieferung. Im gesellschaftlichen Bewusstsein nimmt der Umweltschutz einen großen Stellenwert ein. Unternehmen setzen sich immer mehr mit den negativen ökologischen Folgen auseinander. Dadurch sind auch die Planungs- und Entscheidungsprozesse betroffen und ein Controlling auf Basis des Umweltschutzes wird notwendig.¹

„Aufgabe eines ökologisch orientierten Management sind die generelle Umsetzung der Umweltschutz-Thematik im Unternehmen, sowie die Beachtung und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, weltweiter Standards und unternehmensspezifischer Handlungsgrundsätze für umweltverträgliches Wirtschaften durch die Beschäftigten.“²

Wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht, ist auch am Beispiel Ökostrom die steigende Bedeutung der erneuerbaren Energie zu erkennen. Waren es 2007 in Deutschland nur 14 % des Bruttostromverbrauches, die mit erneuerbarer Energie erzeugt wurden, werden für 2020 bereits 47 % prognostiziert. Interessant ist dabei auch die fast konstante Linie des Bruttostromverbrauches. Im Endeffekt sagt diese Prognose aus, dass der Stromverbrauch in Deutschland bis 2020 gleichbleibend sein wird, jedoch fast die Hälfte des benötigten Stromes aus erneuerbarer Energie gewonnen werden soll.

¹ vgl. Schulte (1996) S. 788.

² Ziegenbein (2002) S. 108.

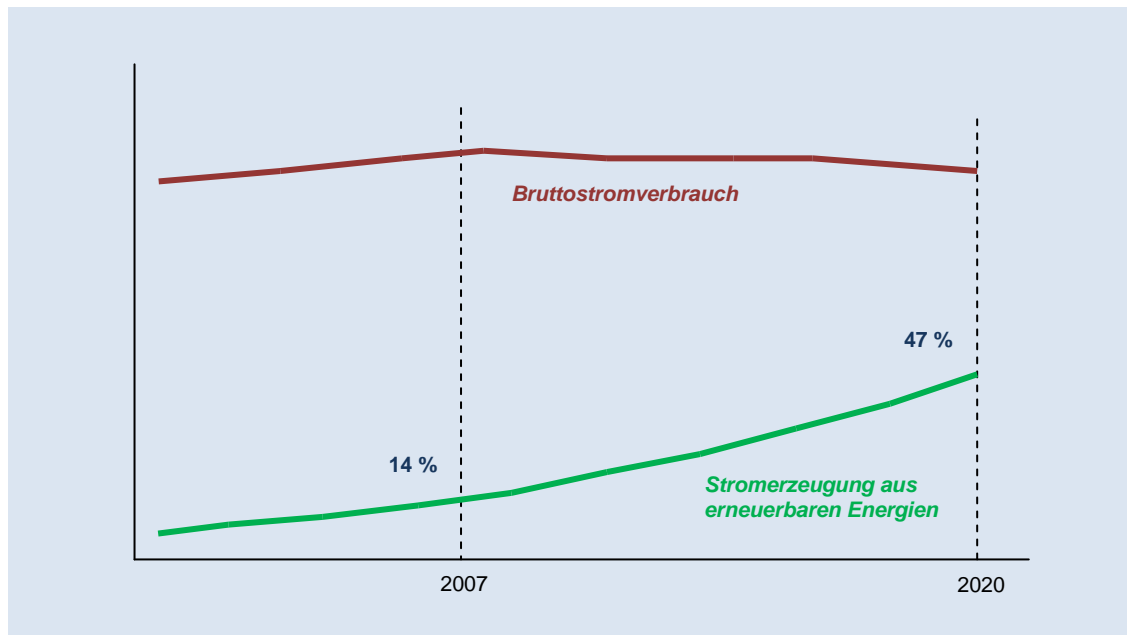


Abb.5: Anteil erneuerbarer Energie am Stromverbrauch in Deutschland¹

Schon alleine der Klimawandel und die damit verbundenen Richtlinien des Kyoto-Klimaprotokolls unterstreichen die Aussage dieser Grafik. Ein Unternehmen im Wettbewerb muss seine Strategien im Wandel der Zeit verfeinern und überdenken. Die ökologische Nachhaltigkeit ist dabei mit Sicherheit ein Thema der nächsten Jahrzehnte.

4.1.2. Kommunikationspolitik

Der wohl wesentlichste Ansatz zur Erhaltung des bestehenden Kundenstammes und zum Akquirieren neuer Kunden ist die Kommunikationspolitik. Mit dem richtigen Auftritt kann ein Unternehmen die Basis für ein erfolgreiches Handeln bilden. Ein schlechtes Erscheinungsbild kann das beste Produktangebot und die günstigste Preisgestaltung zunichte machen.

Um einen Marktanteil zu halten oder zu erhöhen, gilt es auf diesem Markt präsent zu sein. Es spielt dabei keine Rolle, ob man Zeitungen, Plakate, das Radio oder das Fernsehen wählt. Es ist dabei wichtig, die richtige Zielgruppe anzusprechen.

¹ vgl. Branchenprognose 2020 – BEE-Bundesverband erneuerbarer Energie – Stand: 1/2009.

Hilfsmittel, wie zum Beispiel die Reizwortanalyse, können diesen Effekt sogar noch antreiben.

Die Reizwortanalyse beschäftigt sich mit der Suche nach Wörtern, auf die der Kunde sofort anspricht. Als Beispiele dienen die Wörter „Bio“ oder „Light“ im Lebensmittelbereich, aber auch allgemeine Begriffe, wie „günstig“, „billig“ oder „Reduktion“. Die Eignung wird im betroffenen Marktsektor geprüft und das beste Reizwort anschließend ausgewählt.¹ Im Fernwärmesektor könnten solche Reizwörter beispielsweise „Öko“ oder „grüne Wärme“ sein.

Eine andere Möglichkeit, das Image zu verbessern oder den Bekanntheitsgrad zu steigern, ist das Sponsoring. Hier gilt es zu entscheiden, in welchen Bereichen man als Sponsor auftreten möchte. Da die Fernwärmeversorgung meist regional begrenzt ist, sollte auch über einen regionalen Werbeträger geworben werden. Ein österreichweites Sponsoring ist für ein begrenztes Absatzgebiet möglicherweise etwas zu teuer. Andererseits kann eine regionale Sponsoringmaßnahme eventuell nicht die erforderliche Aufmerksamkeit erwecken.

Wie der Begriff Kommunikationspolitik schon beschreibt, geht es in diesem Bereich vor allem um die Kommunikation zwischen Anbieter und Abnehmer. Dabei kann ein ausgereiftes Corporate Identity sehr hilfreich sein.

Zuerst gilt es einmal, den Bekanntheitsgrad des eigenen Namens wesentlich zu steigern. Ein generell gleichlautender Marktauftritt sollte durchaus ernst genommen werden. Wichtig ist dabei auch, dass das vorgegebene Corporate Design streng eingehalten wird. Ist der Kunde einmal an ein einheitliches, durchdachtes Erscheinungsbild gewöhnt, würde zum Beispiel ein Schriftstück, das nicht der Norm entspricht, keinen professionellen Eindruck hinterlassen.

Mindestens genauso von Bedeutung ist der gepflegte Kontakt zu externen Personen. Ein Unternehmen tritt im persönlichen und telefonischen Kundendienst, wie auch bei Lieferantenabwicklungen und Besprechungen mit den Dienstleisterfirmen, nach außen auf. Es ist sicher kein Geheimnis, dass ein Kunde seinen Bedarf lieber von einem freundlichen, zuvorkommenden Anbieter, als von

¹ vgl. Bruhn (2004) S. 133.

einem unbeweglichen, vielleicht sogar „mürrischen“ Unternehmen bezieht. Jeder Mitarbeiter präsentiert mit seinem Auftreten gegenüber dem Kunden die Haltung des Unternehmens. Gerade im Bereich des Kundendienstes ist daher ein flexibles, gutgelauntes Handeln sicher gewinnbringender als ein rauer Umgangston.

In diesem Zusammenhang steht auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Ein Mitarbeiter wird nur dann in der Lage sein, das nötige Engagement im Umgang mit den Kunden darzubringen, wenn er selbst zufrieden ist. Die teilweise verbreitete Meinung, dass die Arbeitsplatzsicherheit Motivation genug sein muss, kann definitiv zurückgewiesen werden. Nur ein zufriedener Mitarbeiter kann auch die Kunden vollkommen zufrieden stellen. Dadurch stellt sich wiederum die Frage, wie die Motivation des Mitarbeiters nun gesteigert werden kann. Ein gut kommuniziertes Leitbild und eine umfangreiche und permanente Information sollten das unterstützen.

Bei all diesen Aktivitäten, vom Sponsoring bis zum einheitlichen Erscheinungsbild, ist auch die Budgetierung der Kommunikationspolitik ein wesentlicher Punkt. Diese beinhaltet die Festlegung der notwendigen finanziellen Mittel, um vorgegebene kommunikationspolitische Ziele zu erreichen. Die Planungs-, Durchführungs- und Kontrollkosten aller kommunikationspolitischen Ziele sollen dabei gedeckt werden.¹

4.1.3. Preispolitik

Die Preispolitik gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen zu treffen hat. Letztendlich wird der Markt beziehungsweise seine Kunden entscheiden, ob der Preis akzeptiert wird oder nicht. Eine der schwierigsten Aufgaben für die Unternehmen ist, den gewinnoptimalen Preis zu finden.

Qualität in Verbindung mit dem richtigen Preis, ist ein altbewährtes Erfolgsgeheimnis. Natürlich lässt sich diese Kombination nicht immer einfach verwirklichen. Gerade beim Produkt Wärme ist auf Grund der kostenintensiven Errichtung von Erzeugungsanlagen und der anschließenden Wartung beziehungsweise Instandhaltung, ein gewisses Preisniveau bereits vorgegeben.

¹ vgl. Bruhn (2003) S. 189.

Für die bisherigen Marktführer wird im liberalisierten Markt sehr schnell ersichtlich, dass bei der Preisgestaltung viel mehr Punkte zu beachten sind als bisher. In den Grundlagen wurde der Unterschied zwischen dem monopolistischen Preis und dem Preis in der freien Marktwirtschaft bereits dargestellt. Eine marktorientierte Preisfindung wird nun auch für die früheren Marktführer unumgänglich. Der Preis entsteht nun aus dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage, und die Preisgestaltung kann sich auch an den Preisen der Konkurrenz orientieren. Ziel jedes Unternehmens ist natürlich ein hoher Marktanteil, damit sich die Konkurrenz am eigenen Preismodell orientieren muss und nicht umgekehrt.

Anhand der Elastizität des Preises kann eine Ermittlung des Änderungsverhaltens der Kunden erfolgen. Kann eine starre Nachfrage erarbeitet werden, ist das Nachfrageniveau konstant und der Preis stabil. Sollte die Elastizität vollkommen elastisch werden, wäre der Absatz bei jedem Preis gleich Null. Jedoch wäre dafür nicht nur die Preisgestaltung verantwortlich, sondern ein absolutes Fehlverhalten der gesamten Unternehmung.

Bei einer Liberalisierung wird ein Rückgang des Preises erwartet. Die gemachten Erfahrungen aus den bereits liberalisierten Energiesparten haben das zum Teil gezeigt. Sofern der Wettbewerb die Preise nicht reduzieren sollte, oder auf Grund massiv zunehmender Kosten bei der Primärenergie ein Preisanstieg zu erwarten ist, bietet die Liberalisierung dem Endkunden die freie Wahl des Anbieters. Während die Abnehmer im monopolistischen Markt diese Preissteigerungen einfach hinnehmen müssen, kann der Anbieter im liberalisierten Umfeld unter Einhaltung der Kündigungsfrist problemlos gewechselt werden. Damit wird ein Konkurrenzdruck auf die Unternehmen ausgeübt, welcher wiederum zur Preisreduzierung führen kann. Der durch die Deregulierung notwendige Regulator überwacht die Preise, damit jederzeit alle Marktregeln eingehalten werden.

4.1.4. Distributionspolitik

Um die Wärme problemlos an den Endkunden zu bringen, ist manchmal die Nutzung eines betriebsfremden Grundstückes erforderlich. Damit dabei keine Probleme entstehen, sollte eine solche Nutznießung rechtlich abgesichert werden.

Zu diesem Zweck müssen Dienstbarkeitserklärungen, also sogenannte Servitutsverträge, abgeschlossen werden.

Unter einem Servitut versteht man ein beschränktes Recht an einer fremden Sache mit unmittelbarer Herrschaft darüber. Des Weiteren ist dieses Recht gegenüber jeder anderen Person oder Organisation wirksam. Der Eigentümer dieser fremden Sache ist dadurch zur Duldung oder Unterlassung einer Handlung verpflichtet.

Man muss zwischen zwei Arten von Servituten unterscheiden. Bei einer Belastung eines Grundstückes, die dem Eigentümer eines anderen Grundstückes zu Gute kommt, wird von einer Grunddienstbarkeit gesprochen. Dabei kann es sich um ein bestimmtes Nutzungsrecht, wie zum Beispiel ein Durchgangs- oder Fahrrecht, handeln. Aber auch bestimmte Vorgänge, die zu Gunsten für den anderen Eigentümer auf dem belasteten Grundstück nicht ausgeführt werden dürfen, können damit vereinbart werden. Solche Festlegungen können gewisse Bebauungen oder die Ausübung eines bestimmten Gewerbes verhindern. Die Grunddienstbarkeit ist somit für das nutznießende Grundstück und nicht für eine Person bestimmt.

Die zweite Variante ist die beschränkte, persönliche Dienstbarkeit. Hierbei ist der Unterschied zur Grunddienstbarkeit die Zuordnung zu einer bestimmten Person. Diese Art ist somit nicht veräußerlich, belastbar oder vererblich. Auch die Übertragbarkeit ist nur in äußerst geringen Grenzen möglich.¹

Wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen sind, muss die Errichtung der Leitungsnetze oder der notwendigen Betriebsanlagen finanziert werden. Jeder Leitungsbau ist eine enorme Investition und sollte vorher gut durchdacht werden. Ohne eine rentable Anschlussdichte wird sich der Ausbau des Leitungsnetzes in eine bestimmte Region nicht lohnen. Die Erweiterung sollte auf alle Fälle wirtschaftlich sinnvoll sein und sich zeitgerecht amortisieren.

¹ vgl. Blankenstein (2008) S. 230.

4.2. Die Kostenüberwachung wird überlebensnotwendig

Die bislang erarbeiteten Lösungsansätze beschäftigten sich mit Aktivitäten, die den Verkauf und somit den Absatz ankurbeln sollen. Auf der Gegenseite muss natürlich auch der Kostenfaktor betrachtet werden. Ein Unternehmen kann noch so umfangreich Marketing betreiben, wenn es jedoch die Kosten nicht im Auge behält, wird es langfristig nicht erfolgreich sein können. Auch die Position des Marktführers bewahrt das Unternehmen bei Überschuldung nicht vor der Insolvenz.

Nachfolgend werden zuerst die Arten der Kostenrechnung beschrieben. Anschließend folgt eine Darstellung der Kennzahlen und Analysen, die den Entscheidungsprozess maßgeblich unterstützen sollen.

4.2.1. Die Kostenrechnung

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich davon beeinflusst, dass die Kosten unter Kontrolle gehalten werden können. Ziel der Kostenrechnung ist es, eine gute Basis für die Analyse und Planung in Unternehmen zu bekommen. Der Sinn der Kostenrechnung liegt also darin, die anfallenden Kosten den Produkten, Prozessen, Kostenträgern, Kostenstellen oder Kostenarten zuzuordnen. Dazu werden verschiedene Systeme der Kostenrechnung, nach zum Beispiel Zeitbezug der Größe oder Art beziehungsweise Ausmaß der Kostenverrechnung, unterschieden.¹

Es gibt unterschiedliche Systeme der Kostenrechnung. Dies sind beispielsweise die Voll- und Teilkostenrechnung sowie die Prozess- und die Projektkostenrechnung.

Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung versucht sämtliche Kosten auf die einzelnen Kostenstellen aufzuteilen. Dabei bedient man sich bestehender Verteilungsschlüssel. Die Vollkostenrechnung ist der Teil der Kostenrechnung, welcher das Betriebsergebnis ermittelt. Auch die Kalkulation der Preise und die Kostenkontrolle der einzelnen

¹ vgl. Huch/Behme/Ohlendorf (2004) S. 6 f.

Abteilungen werden über die Vollkostenrechnung durchgeführt. Alle Kosten und Leistungen einer Abrechnungsperiode werden auf die Ausbringungsmengeneinheiten verteilt. Die Einzelkosten kann man dem Produkt direkt zuordnen und werden nach dem Verursachungsprinzip verrechnet. Die Gemeinkosten, also die Kosten, bei denen die Zuordnung nicht möglich oder zu aufwändig ist, werden nach dem Durchschnittsprinzip verrechnet.¹

Teilkostenrechnung

Im Gegensatz zur Vollkostenrechnung verzichtet die Teilkostenrechnung auf die Zuteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen. Bei der Teilkostenrechnung wird nur ein Teil der entstandenen Kosten auf die Kostenträger zugeordnet. Beim sogenannten Direct Costing zum Beispiel, werden nur die variablen Kosten den Kostenträgern verrechnet. Der Erlösüberschuss muss dann die übrigen Fixkosten abdecken. Dieser Überschuss, also das Ergebnis aus Erlös minus variable Kosten, wird auch als Deckungsbeitrag bezeichnet. Deshalb wird für die Teilkostenrechnung auch das Synonym Deckungsbeitragsrechnung verwendet. Bei dieser Art der Kostenrechnung kann immer nur das Periodenergebnis für die Unternehmung als Ganzes ermittelt werden. Der Stückerfolg einer Leistungseinheit oder der Periodenerfolg einer Kostenträgerart können damit nicht bestimmt werden. Dazu ist wiederum die Vollkostenrechnung zuständig. Für einzelne Einheiten oder Kostenträger ist bei der Teilkostenrechnung nur der Deckungsbeitrag ermittelbar.²

Prozesskostenrechnung

Bei der Prozesskostenrechnung werden Gemeinkosten indirekter Bereiche den kostenverursachenden Prozessen zugeordnet. Durch die Verwendung von Prozesskostensätzen soll eine unmittelbare und kostenverursachungsgerechte Zuordnung der indirekten Kosten erfolgen. Diese Art der Kostenrechnung gilt als eine Form der Vollkostenrechnung.³ Der Anwendungsbereich der Prozesskostenrechnung ist bei Kreditinstituten und in Dienstleistungsbereichen zu finden.⁴

¹ vgl. Jung (2006) S. 1115.

² vgl. Moews (2002) S. 201.

³ vgl. Zimmermann/Fries/Hoch (2003) S. 237.

⁴ vgl. Stelling (2009) S. 127.

Projektkostenrechnung

Als Projektkostenrechnung wird die Aufteilung der Kosten auf die jeweiligen Projekte verstanden. Es müssen also die Ist-Kosten ermittelt und zugeordnet werden. Die Messung des Realisierungsgrades des Projektes ist bei der Projektkostenrechnung wohl das größte Problem.¹

Als ein Projekt wird eine Aufgabe verstanden, die einmalig und zeitlich befristet ist. Auch eine gewisse Komplexität ist dabei erforderlich.² Projekte werden im Gegensatz zu den Richtlinien des HGB/UGB nach IFRS im Umlagevermögen, also in den sogenannten „Current Assets“ aktiviert.

4.2.2. Unterstützung des Entscheidungsprozesses durch Kennzahlen und Analysen

Um Investitionen zu tätigen, oder um ein Produkt aus der eigenen Produktpalette zu eliminieren, bedarf es einer genauen Analyse der Wirtschaftlichkeit dieser Investition beziehungsweise dieses Produktes. Dafür können zahlreiche Kennzahlen und Berechnungsarten herangezogen werden, die diese Entscheidungen unterstützen.

Für die Betrachtung einiger verschiedener Kennzahlen ist die Überlegung der Notwendigkeit wichtig. Welche Ziele verfolgt ein Unternehmen, wenn es Kennzahlen einsetzt? Die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Ziele sind wohl die Rentabilität und die Sicherheit zu gewährleisten, sowie die Unabhängigkeit und die Liquidität zu erhalten.³

Im Anschluss werden einige der wesentlichsten Beispiele unter die Lupe genommen.

¹ vgl. Stelling (2009) S. 177.

² vgl. Stelling (2009) S. 175.

³ vgl. Gonschorrek/ Hoffmeister (2006) S. 214.

Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode dient zur Beurteilung von Investitionen auf Basis des Kapitalwertes. Der Kapitalwert ist die Summe aller Barwerte, also aller ab- oder aufgezinster Ein- und Auszahlungen, die durch diese Investition notwendig werden. Häufig wird der Kapitalwert bereits im Zuge der Investitionsplanung ermittelt. Sofern der Kapitalwert größer Null ist, wird die Investition als vorteilhaft gesehen. Bei mehreren Möglichkeiten soll in die Idee mit dem größten Kapitalwert investiert werden.¹

Der Kapitalwert ist definiert als:

$$C_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^T R_t \cdot (1+i)^{-t}$$

A = Investitionsauszahlung
T = Betrachtungsdauer

i = Kalkulationszinssatz
R = Rückfluss

Abb.6: Berechnungsformel des Kapitalwertes²

Annuitätenmethode

Eine klassische Rentabilitätskennzahl der Investitionsrechnung ist die Annuitätenmethode. Die Annuität einer Investition soll zeigen, welcher über die Rückgewinnung und Verzinsung hinausgehende, konstante Betrag durch das Projekt erwirtschaftet wird.³

Der Vorteil dieser Methode ist, dass die Periodenerfolge anschaulicher und aussagekräftiger als die der Kapitalwertmethode sind. Allerdings besteht bei Objekten unterschiedlicher Nutzungsdauer die Gefahr von Fehlentscheidungen aufgrund von Vergleichen auf Basis der berechneten Annuität. Unabhängig davon

¹ vgl. Götze (2008) S. 71.

² vgl. Meffert (1998) S. 393.

³ vgl. Schaumann/Schmitz (2009) S. 269.

ist diese Methode umständlicher als es bei Anwendung der Kapitalwertmethode der Fall ist, da zuerst sowieso die Kapitalwerte zu bestimmen sind.¹

Cash-Flow-Rechnung

Der Gewinn oder Verlust einer Unternehmung hat keine Aussagekraft über die Liquidität dieser Unternehmung. Da neben der Überschuldung der zweite Grund für eine Insolvenz die Zahlungsunfähigkeit ist, muss unbedingt eine Liquiditätskennzahl ermittelt werden. Der Cash-Flow ist genau diese Kennzahl, wobei der aus der betrieblichen Tätigkeit erwirtschaftete Zahlungsüberschuss einer Periode ermittelt wird. Der Cash-Flow ist der Überschuss der Einnahmen über die tatsächlichen Ausgaben oder umgekehrt. Der Unterschied zum Jahresüberschuss ist, dass nicht finanzwirksame Aufwendungen und Erträge unberücksichtigt bleiben. Nicht finanzwirksam sind jene Geschäftsfälle, welche keinen tatsächlichen Geldfluss bewirken wie etwa die Abschreibungen oder die Rückstellungen. Daraus ergeben sich folgende Grundformeln:

direkte Ermittlung:

$$\begin{aligned} & \text{einzahlungswirksame Erträge} \\ & - \text{auszahlungswirksame Aufwände} \\ & = \text{Cash-Flow} \end{aligned}$$

indirekte Ermittlung:

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & + \text{nicht auszahlungswirksame Aufwände} \\ & - \text{nicht einzahlungswirksame Erträge} \\ & = \text{Cash-Flow} \end{aligned}$$

Abb.7: Methoden zur Errechnung des Cash-Flows²

Die Aufgabe dieser operativen Finanzierungsrechnung besteht in der Unterstützung der Liquiditätsplanung, -steuerung, und -kontrolle. Die Cash-Flow-Rechnung hat die

¹ vgl. Kußmaul (2008) S. 219 f.

² Horváth (1998) S. 443.

Aufgabe, Herkunft und Verwendung aller liquiditätswirksamen Mittel einer Periode nach verschiedenen Gliederungskriterien im Detail darzustellen. Ohne einer Sicherstellung der Liquidität kann es sehr schnell zu Problemen bei der Ergebniszielrealisierung kommen.¹ Der Cash-Flow liefert eine detaillierte Aussage über die Finanzkraft eines Unternehmens.

dynamischer Verschuldungsgrad

Aus der Berechnung des Cash-Flows geht hervor, wie viel liquiditätsbeanspruchendes Fremdkapital man zur Finanzierung der Mittelverwendung aufnehmen muss. Bei der Cash-Flow-Berechnung bleibt jedoch die Information über die Verwendung des Ergebnisses offen. Dazu wird der dynamische Verschuldungsgrad herangezogen:

$$\text{dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Cash-Flow}}$$

Abb.8: Berechnungsformel des dynamischen Verschuldungsgrades²

Dieser gibt an, wann mit dem selbsterwirtschafteten Kassenzufluss die vollständige Tilgung der Effektivschulden möglich wäre. Vorausgesetzt wird dabei, dass die für den Cash-Flow ausschlaggebende wirtschaftliche Lage des Unternehmens auch in Zukunft konstant bleibt. Natürlich werden in der Praxis die erzielten positiven Geldflüsse nicht ausschließlich für die Begleichung der Schulden, sondern auch zum Tätigen neuer Investitionen verwendet.³

Rentabilität

Eine weitere wichtige Kennzahl ist die Rentabilität. Mithilfe der, aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung gewonnenen Zahlen, kann das prozentuelle Verhältnis des Jahresüberschusses zum eingesetzten Kapital gewonnen werden. Dabei unterscheidet man noch zwischen der Ermittlung auf Basis des Eigenkapitals

¹ vgl. Horváth (1998) S. 427 ff.

² Schäfer (2002) S. 43.

³ vgl. Schäfer (2002) S. 42 f.

und des Gesamtkapitals.¹ Die Eigenkapitalrentabilität gibt die Verzinsung des eingesetzten eigenen Kapitals an.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Abb.9: Berechnungsformel der Eigenkapitalrentabilität²

Wird der erwirtschaftete Gewinn nicht im Verhältnis zum Eigenkapital, sondern zum gesamten Kapital gesetzt, spricht man von der Gesamtkapitalrentabilität.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Abb.10: Berechnungsformel der Gesamtkapitalrentabilität³

Errechnet man das Verhältnis des Gewinns generell nicht zum eingesetzten Kapital sondern zum erzielten Umsatz, spricht man von der Umsatzrentabilität:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Abb.11: Berechnungsformel der Umsatzrentabilität⁴

Return on Investment

Der Return on Investment wird zur Beurteilung von Investitionen herangezogen. Errechnet wird dieser aus der Umsatzrentabilität und der Kapitalumschlagshäufigkeit. Die Kapitalumschlagshäufigkeit gibt den zu erzielenden

¹ vgl. Bornhofen (2008) S. 296 f.

² Bornhofen (2008) S. 296.

³ Bornhofen (2008) S. 296.

⁴ Bornhofen (2008) S. 297.

Umsatz pro investiertes Kapital an:¹ Je höher das Ergebnis, desto besser wird mit dem zur Verfügung stehenden Kapital gewirtschaftet.

$$\text{Return on Investment} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag}$$

Abb.12: Berechnungsformel des Return on Investment²

„The relationship between profit and the investment that generates profit is one of the most widely used measures of company performances. As a quantitative measures of investment and results, ROI provides a company`s management with a simple tool for examining performance. By determining ROI, management can reduce the factors of intuition and judgment to an interpretable mathematical calculation and compare alternative uses of invested capital.”³

Liquidität

Neben der Rentabilität ist die Liquidität eine weitere, sehr bedeutende Kennzahl. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit eines Unternehmens, termingerecht den fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Wie bereits erwähnt, ist dies von sehr wichtiger Bedeutung, da die Zahlungsunfähigkeit neben der Überschuldung einen Konkursgrund darstellt. Auch gewinnbringende Unternehmen können ohne Liquidität langfristig nicht überleben. Zur Bestimmung der Zahlungsfähigkeit gibt es unterschiedliche Liquiditätsgrade.⁴

¹ vgl. Gonschorrek/Hoffmeister (2006) S. 214.

² Gonschorrek/Hoffmeister (2006) S. 214.

³ Friedlob/Plewa (1996) S. 6.

⁴ vgl. Drosse/Vossebein (2005) S. 36.

Die Liquidität 1. Grades ist der erste Indikator der Zahlungsfähigkeit und wird auch als Kassa- oder Barliquidität beschrieben.¹

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Abb.13: Berechnungsformel der Liquidität 1. Grades²

Beim 2. Grad werden lediglich die kurzfristigen Verbindlichkeiten, also zum Beispiel Forderungen aus Lieferung und Leistung, zum Zahlungsmittelbestand addiert.³

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Abb.14: Berechnungsformel der Liquidität 2. Grades⁴

Bei der Liquidität 3. Grades wird das gesamte Umlaufvermögen den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Die Liquidität 3. Grades ist weitgehend ident mit der Kennzahl des „working capitals“. Der einzige Unterschied besteht darin, dass beim „working capital“ die Position der kurzfristigen Verbindlichkeiten als Subtrahend und nicht als Divisor fungiert. Eine gleichmäßige Veränderung beider Berechnungsgrundlagen hat bei der Liquidität 3. Grades eine Veränderung des Ergebnisses zur Folge. Beim „working capital“ bleibt die Differenz unverändert.⁵

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand} + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Abb.15: Berechnungsformel der Liquidität 3. Grades⁶

¹ vgl. Stiefl (2005) S. 116.

² vgl. Stiefl (2005) S. 116.

³ vgl. Vollmuth (2007) S. 215.

⁴ vgl. Stiefl (2005) S. 116.

⁵ vgl. Schierenbeck (2003) S. 644.

⁶ vgl. Stiefl (2005) S. 116.

Amortisationsrechnung

Die Amortisationsrechnung ist ein Verfahren der Investitionsrechnung und ermittelt den Zeitraum, in dem das investierte Kapital durch die Gewinne der untersuchten Investition wieder in das Unternehmen zurückfließt. Zusätzlich wird dabei neben dem Gewinn auch der Rückfluss des Kapitals durch die Abschreibung berücksichtigt. Bewertet wird dabei die Dauer der Amortisation, wobei die kürzeste Dauer die vorteilhafteste ist. Das Risiko des Kapitalverlustes und die Liquiditätsauswirkung einer Investition sollen dabei bewertet werden.¹

Break-Even-Analyse

Die Break-Even-Analyse zeigt die Menge, bei der ein Unternehmen eine Deckung der Gesamtkosten erreicht. Die erforderliche Absatzmenge und der im Minimum zu erreichende Erlös können so ermittelt werden. Zusätzlich zu den Kosten kann auch ein vorher kalkulierter Gewinn hinzugerechnet werden.² Dieser wird einfach zu den fixen Kosten hinzugerechnet, also im Endeffekt die Gesamtkosten erhöht. Um nun das vorgegebene Ziel zu erreichen, ist gleichzeitig eine Steigerung der Absatzmenge notwendig. Der Break-Even-Point entfernt sich dadurch bei der Menge wie auch beim Preis vom Koordinatenursprung. Die nachstehenden Abbildungen stellen diese Auswirkung des hinzugerechneten Gewinns dar:

¹ vgl. Becker (2007) S. 55.

² vgl. Stelling (2009) S. 65.

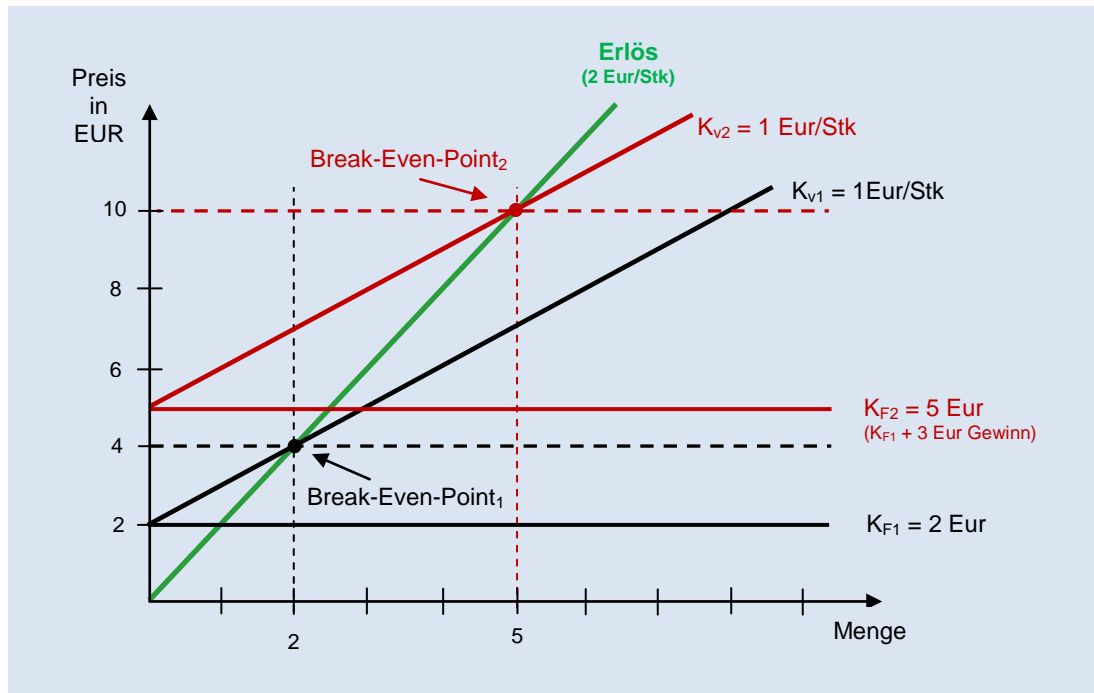


Abb.16: Veränderung des Break-Even-Points bei zusätzlichem Gewinn¹

Eine Erhöhung des Verkaufspreises bewirkt wiederum das Gegenteil und senkt die erforderliche Absatzmenge. Diese Analyse beschreibt somit sehr schnell die Konsequenzen einer Änderung des Preises. Die Auswirkungen werden oftmals unterschätzt.²

Eine deutliche Reduktion des Erlöses, wie zum Beispiel bei einer Einführungsaktion, erfordert einen oftmals hohen Anstieg der Absatzmenge. Häufig wird diese einfache Gegenüberstellung verabsäumt, und ein Gewinnrückgang oder sogar ein Verlust muss in Kauf genommen werden.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient zur transparenten Gegenüberstellung von Aussagen über Chancen und Risiken, sowie Stärken und Schwächen einer Unternehmung. Die Aufgabe besteht vor allem in der Erkennung von Chancen und der Wahrnehmung von Risiken. Zusätzlich sollen die Stärken der Unternehmung herausgearbeitet werden. Nur so können Chancen überhaupt genutzt, beziehungsweise Risiken vermieden werden. Um das Unternehmen auch vor einer leichten Empfänglichkeit

¹ vgl. Schröder (2003) S.186.

² vgl. Schröder (2003) S. 190.

von Risiken zu schützen, sollen im Rahmen dieser Analyse auch sämtliche Schwächen aufgedeckt werden.¹

Eine solche Analyse dient der Unternehmensführung als Unterstützung für strategische Entscheidungen über den Einsatz weiterer Marketingaktivitäten. Ein gleichzeitiges Auftreten von Chancen und Stärken wird sicher zu einer Angebotserweiterung führen, wobei Chancen im Zusammenhang mit Schwächen Leistungsverbesserungen mit sich bringen können. Wird eine Stärke von einem Risiko beeinflusst, sollte die betroffene Leistung genau unter die Lupe genommen werden. Eine Verschärfung des Angebotes wäre hier ratsam. Bei einer Schwächen-Risiko Verbindung ist auf jeden Fall ein Marktausstieg in diesem Bereich anzudenken.

Mithilfe dieser systematischen Analyse ist somit eine bessere Entscheidung über Erweiterung, Modifikation oder Eliminierung der Produkte möglich. Je mehr erfolgreiche, strategische Positionen besetzt werden, umso besser kann mit Hilfe geeigneter Marketingstrategien und –maßnahmen die Gestaltung von strategischen Geschäftsfeldern erfolgen.²

4.3. Positionierung und Strategien

Ein anderer Bereich des Marketings ist die Entscheidung, mit welcher Strategie sich das Unternehmen am neuen, veränderten Markt profilieren will. Ob man sich auf ein Produkt oder eine Leistung spezialisiert, oder ob man einen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz erzielen möchte, kommt ganz auf die Art der Unternehmung und den Eigenheiten des betroffenen Marktes an. Am Fernwärmemarkt ist eine Spezialisierung auf ein Produkt eine schwierige Angelegenheit. Das Hauptprodukt muss klarer Weise immer die Versorgung mit Wärme sein, also der Auftrag Energie zu liefern. Natürlich wäre es andererseits möglich, sich auf ein Nebenprodukt, also eine Zusatzleistung zu spezialisieren. Dabei würde man aber wohl nicht mehr von der ursprünglichen Strategie der Differenzierung sprechen. Die Versorgung mit Kälte kann hierzu als Beispiel dienen.

¹ vgl. Hungenberg (2004) S. 85.

² vgl. Wiesner/Sponholz (2007) S. 55.

4.3.1. Strategische Geschäftsfelder

Um Marketingplanungen so zielgerichtet wie möglich einzusetzen, kann der Markt in einzelne Planungseinheiten, sogenannten strategischen Geschäftsfeldern, unterteilt werden. Das gesamte unternehmerische Tätigkeitsfeld wird in einzelne Aktionsbereiche zerlegt und es kommt in der Folge zu einer Reduktion der Komplexität. Ausschlaggebend für die Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder sind die Wettbewerbsbedingungen, also der externe Einfluss, und das interne Planungskonzept der Unternehmung. Wichtig bei der strategischen Planung ist eine klare Abgrenzung der einzelnen Planungseinheiten. So kann für jedes strategische Geschäftsfeld eine eigene und effiziente Marketingplanung durchgeführt werden.¹

Es ist aber nicht erforderlich, dass für jedes Produkt eine solche Einheit fixiert wird. Strategische Geschäftsfelder können beliebig viele Produkte umfassen, wobei aber jedes Produkt zusätzlich auch in einem anderen Geschäftsfeld auftauchen kann. Es gilt dabei zu klären, ob man wenige, große oder eine Vielzahl kleinerer strategischer Geschäftsfelder definiert. Der guten Überschaubarkeit bei einer hohen Aggregation steht die höhere Differenzierungsmöglichkeit bei geringer Aggregation gegenüber.²

Bezugnehmend auf den Fernwärmemarkt können solche Geschäftsfelder zum Beispiel nach der Art der Geschäftspartner oder der Produkte aufgebaut werden. Für die Großabnehmer bedarf es mit Sicherheit einer anderen Strategie als für den Einzelkundenbereich. Auch Bauträger sind anders anzusprechen als der Endkunde, der seine Wohnung beheizt. Für die Produktart Fernwärme ist ein anderes Marketingkonzept als für das Produkt Fernkälte zu wählen. Auch für die verschiedensten Dienstleistungen kann sich ein eigenes Tätigkeitsfeld rentieren.

4.3.2. Der Einsatz von Marketingstrategien

In den zurechtgelegten strategischen Geschäftsfeldern können nun verschiedene Marketingstrategien angewendet werden. Die folgenden Erläuterungen sollen einige der Möglichkeiten verdeutlichen.

¹ vgl. Bea/Haas (2005) S. 140 ff.

² vgl. Kuß (2006) S. 143 f.

Strategie der Kostenführerschaft

Das Ziel der Strategie der Kostenführerschaft ist es, gegenüber der Konkurrenz eine überlegene Kostenposition einzunehmen. Niedrigere Herstellungskosten sollen zu niedrigen Preisen führen und somit die eigene Marktposition verstärken beziehungsweise sichern. Alle bereits gesammelten Erfahrungen werden unter Berücksichtigung neuer Erkenntnisse ausgeschöpft. Um diese Strategie tatsächlich effizient einzusetzen, ist eine strenge Kostenkontrolle unumgänglich.¹

Viele Unternehmen verfolgen derzeit diese Strategie der Kostensenkung. Vor allem aber bei Großserien- oder Massenproduktionen kann diese Taktik gut umgesetzt werden. Große Einkaufsmengen, eine konsequente Arbeitseinteilung sowie eine hohe Kapazitätsauslastung, wie auch niedrige Materialkosten sind die Gründe dafür.²

Im Fernwärmesektor können die Faktoren Erfahrung und Know-How im Bereich der Wärmeerzeugung eingesetzt werden. Eine effiziente Nutzung von zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungen kann die Erzeugungskosten erheblich senken und natürlich auch die Preispolitik gegenüber den Endabnehmern beeinflussen.

Strategie der Differenzierung

Diese Strategie zielt darauf ab, eine Leistung oder ein Produkt anzubieten, welches auf Grund seiner individuellen Eigenschaften einen größeren Nutzen für den Kunden darstellt, als die Leistung oder das Produkt der Konkurrenz. Wenn der Kunde das Angebot des Unternehmens als spezialisiert betrachtet, so spricht man von einem differenzierten Angebot oder sogar von einem differenzierten Unternehmen. Ein entsprechender Wettbewerbsvorteil soll der Nutzen aus dieser Differenzierung sein. Erreicht wird dieser Vorteil nur dann, wenn der Kunde auch bereit ist, mehr Geld für diese Spezialleistung oder dieses spezialisierte Produkt zu bezahlen.³

¹ vgl. Heiß (2004) S. 96.

² vgl. Bühner (2005) S. 13.

³ vgl. Hungenberg/Wulf (2007) S. 157.

Mit dem Produkt Fernkälte können Fernwärmeanbieter ein differenziertes Angebot erreichen. Durch die deutliche Senkung von Stromkosten werden mit Sicherheit viele Kunden ihren Bedarf an Kühlenergie mit dieser Variante decken.

Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

Bei der Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte werden nur kleine Marktsegmente bedient. Der Gedanke hinter dieser Strategie ist, dass der Anbieter durch seine Kosten- oder Qualitätsführerschaft in diesem abgegrenzten Segment einen Wettbewerbsvorteil erreichen kann. Die Konkurrenz sollte dann auf Grund der breiteren Angebotssteuerung und der höheren Kosten die Nachfrage nicht optimal erfüllen können und es kommt dort zu einer Abwanderung der Kunden.¹

Bezugnehmend auf die Fernwärmeversorgung werden schon alleine wegen der kostenintensiven Verteilung kleinere Marktabschnitte angesprochen. Trotzdem wird es ohne überlegte Strategien nicht immer einfach sein, die Kostenführerschaft zu halten.

Strategie zwischen den Stühlen

M. Porter, einer der führenden Ökonomen auf dem Gebiet des strategischen Managements, geht nur von zwei getrennten Möglichkeiten aus, die Strategien effizient zu nutzen. Entweder muss das Produkt oder die Leistung besser sein als das Gegenstück der Konkurrenz, oder es muss billiger angeboten werden. Porter hat diese Entscheidung als „U-Kurve“ dargestellt, wobei der Tiefpunkt der Linie bei der gleichmäßigen Anwendung von Kostensenkung und Produktspezialisierung auftritt.²

¹ vgl. Rueda/Holland (2007) S. 18.

² vgl. Carl/Fiedler/Jórasz/Kiesel (2008) S. 23 f.

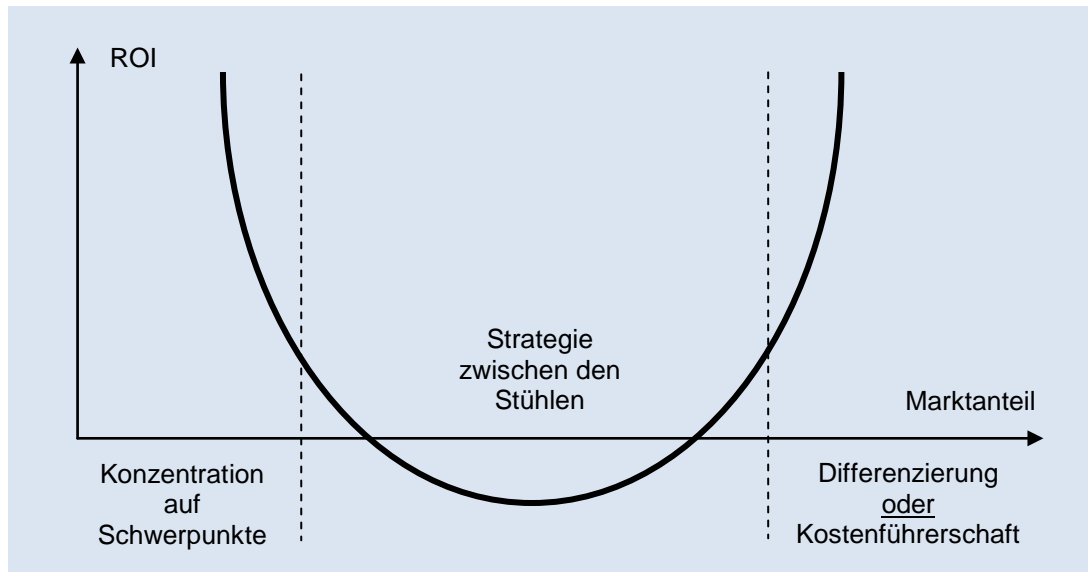


Abb.17: Marktanteil und ROI in der Theorie Porters¹

Bekräftigen kann man diese Aussage mit der Tatsache, dass ein billiges Produkt in den Gedanken der Abnehmer nie den Status eines differenzierten, qualitativ hochwertigen Produktes erreichen kann. Der Preis bestimmt für die Abnehmer sehr oft auch die Qualität.

4.4. Überblick über die erforderlichen Maßnahmen

Um den Marktanteil trotz einer Liberalisierung zu halten, gilt es Aktionen zu setzen und das Image zu verbessern. Eine Marktforschung soll helfen, Defizite zu erkennen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Daten des Marktes werden dabei analysiert und aufbereitet, um entsprechende Maßnahmen zu setzen. Verschiedene Vorgangsweisen können angedacht werden, wobei zum Beispiel die Art der Durchführung und die Herkunft der Information eine Rolle spielen.

Die ermittelten Daten müssen nach der Erhebung natürlich auch interpretiert und verglichen werden, wobei auch auf die Art des Rechnungslegungssystems zu achten ist. Neben den gläubigerbegünstigten Regelungen des nationalen Systems, finden die amerikanische Variante „GAAP“ und der internationale

¹ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002) S. 602.

Rechnungslegungsstandard „IAS/IFRS“ Anwendung. Diese Systeme stellen die Interessen der Investoren in den Vordergrund.

Instrumente des Marketings

Der Einsatz der Instrumente des Marketings beschäftigt sich mit weiteren wichtigen Grundlagen für den unternehmerischen Erfolg. Die Produktpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung des Leistungsprogrammes und den damit verbundenen Entscheidungen. Die Wärmelieferanten können das neue Produkt Fernkälte gewinnbringend und kundenbindend einsetzen und dabei den ökologischen Gedanken fördern. Die Klimaveränderung unterstreicht die Bedeutung dieses Aspektes im Wettbewerb.

Neben der Auswahl muss auch die Vermarktung dieser Produkte, wie auch das Erscheinungsbild des Unternehmens betrachtet werden. Effektive Werbeauftritte und ein gut durchdachtes Sponsoring können den Status des Anbieters positiv beeinflussen. Zusätzlich muss aber auch auf eine gut organisierte, interne Kommunikation geachtet werden. Ein permanenter Informationsfluss gibt die Unternehmensziele wieder und kann sehr motivierend auf die Mitarbeiter einwirken.

Sobald die richtigen Produkte gefunden sind, muss auch noch die Höhe der Preise festgelegt werden. Angebot und Nachfrage bestimmen nun im Wettbewerb den Preis, und die Konkurrenz wird sich meistens am Marktführer orientieren. Eine der Absichten einer Liberalisierung ist die Preissenkung der angebotenen Leistungen. Dadurch wird natürlich der Wettbewerb gefördert. Zur Überwachung des Preiskampfes werden häufig Regulatoren eingesetzt. Faire Wettkampfbedingungen und ordnungsgemäße Preisgestaltungen sind neben der Überwachung der Entflechtungen die Hauptaufgaben dieser Regulatoren.

Schlussendlich komplettieren die Aspekte der Distributionspolitik die Maßnahmen der Marketinginstrumente. Die Leistungsführung zwingt die Fernwärmeunternehmen zum Abschluss von Dienstbarkeitserklärungen mit diversen Grundstückseigentümern. Unter der Beachtung der Wirtschaftlichkeit soll die Wärme in der richtigen Quantität und Qualität an immer mehr Kunden geliefert werden.

Kostenüberwachung

Kein Unternehmen kann sich auf die Umsetzung der ausgearbeiteten Maßnahmen konzentrieren, ohne die finanzielle Machbarkeit bzw. Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Die Kostenrechnung ordnet die Kosten den entsprechenden Kostenarten, Kostenstellen, Prozessen, Projekten oder Ähnlichem zu. Unterscheiden kann man dabei zwischen Vollkostenrechnung, Teilkostenrechnung, Prozesskostenrechnung und Projektkostenrechnung.

Zur Unterstützung für Manager und Controller gibt es eine Vielzahl von Kennzahlen und Analysen, um die richtige Entscheidung zu treffen. Neben der Kapitalwertmethode kann auch die Annuitätenmethode und die Cash-Flow Rechnung eingesetzt werden. Die Kennzahlen der Rentabilität und der Liquidität sind für die Projekte beziehungsweise für das Unternehmen von großer Bedeutung. Je nachdem, auf welcher Basis die Untersuchung stattfinden soll, können verschiedene Varianten und Grade dieser Kennzahlen eingesetzt werden.

Die Break-Even-Analyse dient zur Ermittlung der Gewinnschwelle, bei dem ein Produkt mit seinen Kosten und seinem Preis deckungsgleich ist. Auch eine gewünschte Gewinnspanne kann dabei berücksichtigt werden. Mit Hilfe der SWOT-Analyse kann ermittelt werden, ob es ratsam ist, ein Produkt oder eine Sparte weiter zu fördern, oder vielleicht sogar zu eliminieren.

Positionierung und Strategie

Ein Unternehmen verfügt meistens über mehrere Produktgruppen, wobei dafür oftmals unterschiedliche Marketingstrategien anzuwenden sind. Um diese Strategien besser planen und einsetzen zu können, wird das Leistungsangebot in mehrere strategische Geschäftsfelder unterteilt.

Als Möglichkeiten der anzuwendenden Strategien können die Kostenführerschaft, die Konzentration auf Schwerpunkte und die Differenzierung genannt werden. Wichtig ist es dabei, nicht in eine Strategie zwischen den Stühlen zu gelangen. Es soll also jeder Produktgruppe, beziehungsweise jedem strategischen Geschäftsfeld, eine klar definierte Strategie zugewiesen werden.

5. Zusammenfassung

Es gibt eine Reihe von bedeutungsvollen Ansätzen, welche für eine kostenorientierte Implementierung der Marketinginstrumente ausschlaggebend sind. Das folgende Kapitel soll die wesentlichsten Bereiche noch einmal widerspiegeln und einige Schlussfolgerungen verdeutlichen.

Die Ergebnisse werden mit Hilfe der erarbeiteten Eindrücke dargestellt und die wichtigsten Maßnahmen zur Erhaltung des Marktanteiles zusammenfassend formuliert. Das Wesentlichste soll somit kompakt aber aussagekräftig beschrieben werden, um schlussendlich ein Fazit daraus abzuleiten.

5.1. Ergebnisse

Als Ergebnisse dieser Arbeit können einige wesentliche Punkte aufgezählt werden. Zum Einen müssen notwendige Vorgänge unbedingt eingehalten werden, zum Anderen gilt es, einige Aspekte dringend zu vermeiden. Große Bedeutung kommt der Einstellung, sowie in diesem Zusammenhang auch der notwendigen Flexibilität des Unternehmens und seiner Führung zu.

Durch einen permanenten und gut strukturierten Informationsfluss können einheitliche Strategien von der Spitze der Unternehmung bis zu den unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie weitergegeben werden. Die festgelegten Ziele werden sich vor allem in der Übergangszeit weg vom gewinnorientierten Handeln vermehrt auf das wirtschaftliche „Überleben“ konzentrieren. Das ganze Unternehmen muss auf externe Einflüsse schnell reagieren können und den teilweise starren, monopolistischen Stil ablegen. Diese Flexibilität muss beginnend bei der Führungsebene im gesamten Unternehmen Einzug nehmen und von den Führungskräften natürlich auch vorgelebt werden.

Neue Probleme tauchen plötzlich für den bislang agierenden Anbieter auf. Finanzkräftige Mitbewerber kaufen sich in den Markt ein und zeigen Interesse an einer Beteiligung eines Unternehmens. Zusätzlich werden neue Verhaltensweisen

notwendig sein, um die Kunden zu halten. Serviceangebote und Zusatzleistungen können sehr rasch entscheidende Kriterien für die Position im liberalisierten Markt werden.

Nebenbei kommt dem Kostenfaktor eine immer größer werdende Bedeutung zu. Das gewinnorientierte Handeln verändert sich größtenteils zu einem kostenorientierten Wettkampf um die Kunden. Die Einhaltung einer permanenten Kostenkalkulation gehört dann genauso zum Alltag, wie Qualitätssicherung und Kundenfreundlichkeit.

Von Beginn an die richtigen Maßnahmen einzusetzen, ist ein wichtiger Schritt zur Sicherung des Marktanteiles. Auf der einen Seite sollte ein umfangreiches Marketing die Kunden binden, andererseits ist der Kostenfaktor unbedingt im Auge zu behalten. Ein ausgeglichenes Konzept soll beide Ansätze unterstützen. Ein gut durchdachtes Corporate Identity kann den Bekanntheitsgrad steigern und das Unternehmen nach Außen seriös als auch freundlich darstellen.

5.2. Maßnahmen

Die notwendigen Maßnahmen zur Erhaltung des Marktanteiles erstrecken sich über den gesamten Bereich der Marketinginstrumente. Als Grundlage für die richtigen Entscheidungen dienen sorgfältig erhobene Informationen über den Markt und seinen Teilnehmern. Es ist zum Beispiel von Bedeutung, ob sich der Marktauftritt der Konkurrenz stark verändert oder ob neue Anbieter in den Markt eindringen. Zusätzlich sind Informationen über die Bedürfnisse der Kunden wesentlich. Neben der Steigerung des Images soll eine, den Kundenanforderungen entsprechende, Produktpalette angeboten werden.

Sämtliche Entscheidungen über die Vielfalt, Art und Eigenheiten der angebotenen Produkte legen den Grundstein des Marketings. Ein Unternehmen kann noch so positiv, flexibel und innovativ gesehen werden, wenn die Produkte nicht die Erwartungen der Kunden erfüllen, wird der erzielte Umsatz nicht den Vorstellungen des Unternehmens entsprechen. Die Produktpolitik sollte sehr durchdacht Anwendung finden. Einige Produkte oder Leistungen müssen teilweise auf einen

neueren Stand gebracht, andere vielleicht sogar erst neu eingeführt werden. Fest steht, dass jedes Angebot kostendeckend beziehungsweise sogar gewinnbringend sein sollte.

Für die festgelegten Leistungen und Produkte muss mit Hilfe der Preispolitik noch die optimale Preisgestaltung gefunden werden. Die Zeiten, in der das Unternehmen als Monopolist dem stetigen Preiskampf entschwinden konnte, sind vorbei. Spätestens ab dem Beginn einer Liberalisierung gilt es den gewinnoptimalen Preis zu finden. Die Schwierigkeit besteht immer darin, herauszufinden, ob der Preis von den Kunden akzeptiert wird oder nicht. Schließlich sollen zwar die bestehenden Kunden gebunden und neue Abnehmer gewonnen werden, jedoch darf man auf keinen Fall die Kosten außer Auge verlieren. Mittels zahlreicher Kennzahlen kann und soll man immer die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen erheben. Analysen sollen die Kosten regulieren und vor Fehlgriffen bewahren. Genau festgelegte Vertriebswege können den unternehmerischen Erfolg unterstützen und helfen, die erforderlichen Aktivitäten zielgerichtet zu definieren.

Ob ein Unternehmen am ganzen Markt tätig bleibt, oder die Konzentration nur auf einen kleinen Teil des Marktes lenken soll, sind weitere wichtige Entscheidungen. Wie bereits beschrieben, wird es auf alle Fälle besser sein, sich für eine Richtung zu entscheiden, und nicht eine Strategie „zwischen den Stühlen“ zu wählen.

Einer der wohl wesentlichsten Aspekte ist ein gutes Erscheinungsbild auf dem Markt. Präsent zu sein, kann in der Phase der Marktumgestaltung, wie auch im harten Wettbewerb um die Kunden, ein Vorteil sein. Ein gutes Image und ein hoher Bekanntheitsgrad sind zwar keine Garantie für einen unternehmerischen Erfolg, stellen aber eine gute Ausgangslage dafür dar.

5.3. Fazit und Schlussfolgerung

Eine stabile Preispolitik innerhalb des Unternehmens sollte ein Ziel im entstehenden Wettbewerb sein. Ein Vorteil ist es, die Eigenheiten einer Monopolstellung hinsichtlich der finanziellen Sicherheit und der Marktposition beibehalten zu können. Im Gegensatz dazu sollte das Unternehmen von den Kunden als

wettbewerbsabhängige und wettbewerbsorientierte Organisation wahrgenommen werden.

Die Bedeutung des ökologischen Gedankens ist einer der wesentlichsten Bereiche im Kampf um den Marktanteil. Wenn man die derzeitigen Umweltentwicklungen global betrachtet, wird dieser Aspekt zukünftig wohl nicht nur in der Fernwärmeentwicklung zu den wichtigsten Gesichtspunkten zählen. Unabhängig von der Entfaltung des Fernwärmemarktes wird sich der gesamte Energiesektor in Richtung einer "sauberen" Umwelt bewegen müssen. Schon alleine an der Entwicklung am Beispiel des Ökostroms kann man erkennen, dass es der Menschheit ein immer größer werdendes Bedürfnis ist, die Umwelt zu schonen. Da eine solche Bereitschaft vor allem in Bereichen beobachtet werden kann, bei denen die Kunden dieses Vorhaben ohne große Aufwendungen betreiben können, sind die Anbieter gefragt, sich diesen Aspekt zum Nutzen zu machen. Eine Ausweitung der Fernkälte zum Beispiel, kann den Kunden eine einfache und zugleich ökologisch sinnvolle Variante bei der Kälteversorgung bieten. Das Image kann verbessert werden und der Umweltschutz kann sich so zu einem absoluten Werbeträger entwickeln.

Eine Liberalisierung soll für den Endkunden neben der Preissenkung auch eine Erweiterung des Angebotes mit sich bringen. Damit sich das Unternehmen auf die neue Situation einstellen kann, ist eine rechtzeitige, strategische Entwicklung wesentlich. Jene Marktteilnehmer, die den Kunden am schnellsten ein Angebot über eine einfache und billige Versorgung anbieten können, werden im Wettbewerb einen Vorteil erreichen.

Dabei sollte aber nicht auf einen hohen Qualitätsstandard verzichtet werden. Schließlich geht es am Fernwärmemarkt um die Lieferung von Wärme, bei der man sich auf die Versorgungssicherheit verlässt. Gerade das Qualitätsmanagement ist ein Instrument, welches unabhängig einer Markttöffnung gefördert werden soll. Zu Beginn des neu entstehenden Wettbewerbs kommt diesem Punkt eine noch höhere Bedeutung zu. Gravierende qualitative Rückgänge können in dieser Phase zu erheblichen Kundenabwanderungen führen.

Kostenorientiertes Marketing ist die Grundlage für einen erfolgreichen Wettkampf um den Marktanteil. Jeder Bereich dieser marktbezogenen Maßnahmen spielt eine

mehr oder weniger wichtige Rolle beim Marktauftritt des Unternehmens. Die Bedeutung liegt darin, zielstrebig einen guten und effektiven Mix zu finden. Zusätzlich müssen natürlich die Kosten überwacht werden. Die Heranziehung diverse Kennzahlen und Analysen kann ein Unternehmen vor Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit schützen. Es ist wichtig, diese Kontrollmaßnahmen richtig einzusetzen.

Zusammengefasst sollen Handlungen gefunden und analysiert werden, welche die Beziehung zum Kunden verbessern, die Kosten senken, und auf die Entwicklung der Erlöse weiterhin positiv einwirken. Ein optimaler Einstieg in den Wettbewerb soll gefunden, und die erlangte Position verteidigt werden. Im Idealfall sollte es sogar möglich sein, den vor der Liberalisierung erarbeiteten Marktanteil auf Grund durchdachter Strategien nachhaltig auszubauen.

II. Literaturverzeichnis

Bücher:

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management. – 4. Aufl. – Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2005

Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2007

Becker, Ulrich; Schön, Wolfgang: Steuer - und Sozialstaat im europäischen Systemwettbewerb. - Tübingen: Mohr Siebeck Verlag, 2005

Behrens, Karl Christian: Demoskopische Marktforschung. - 2. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 1966

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: Marktforschung. - 7. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 1996

Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus M.; Funck, Hans Joachim: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. – 11. Aufl. – München: Verlag Moderne Industrie, 2002

Blankenstein, Alexander C.: Lexikon Wohnungseigentum. – 1. Aufl. – München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2008

Böhler, Heymo: Marktforschung. - 2. Aufl. - Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 1992

Bokranz, Rainer; Kasten, Lars: Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung: Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte. – 4. Aufl. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2003

Bornhofen, Manfred: Buchführung 2. – 19. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2008

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. - 2. Aufl. - München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2003

Bruhn, Manfred: Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. - 4. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2003

Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlage für Studium und Praxis. - 7. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2004

Bühler, Elisabeth; Wyler, Silvia; Maurer, Elisabeth: Deregulierung und Chancengleichheit - Neue Herausforderung an Staat und Gesellschaft. - 1. Aufl. - Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 1998

Bühner, Rolf: Personalmanagement. – 3. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005

Büsch, Mario: Praxishandbuch strategischer Einkauf - Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2007

Carl, Notger; Fiedler, Rudolf; Jórasz, William; Kiesel, Manfred: BWL kompakt und verständlich. – 3. Aufl. – Wiesbaden: Vieweg & Teubner; GWV Fachverlage GmbH, 2008

Cezanne, Wolfgang: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. - 6. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005

Dittmann, Achim; Zschernig, Joachim: Energiewirtschaft. – 1. Aufl. – Stuttgart: Teubner Verlag, 1998

Drosse, Volker; Vossebein, Ulrich: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Intensivtraining. – 3. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2005

Friedlob, George Thomas; Plewa, Franklin James: Understanding Return on Investment. – New York: John Wiley & Sons Inc., 1996

Geisbüsch, Hans-Georg; Geml, Richard; Lauer, Hermann: Marketing. - 2. Aufl. - Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1991

Geitmann, Sven: Erneuerbare Energie und alternative Kraftstoffe. - 2. Aufl. - Kremmen: Hydrogeit Verlag, 2005

Gonschorrek, Ulrich; Hoffmeister, Wolfgang: Ganzheitliches Management. – Berlin: BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, 2006

Götze, Uwe: Investitionsrechnung: Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. - 6. Aufl. – Berlin: Springer Verlag, 2008

Hahn, Heiner; Wilkens, Klaus: Buchhaltung und Bilanz: Teil B Bilanzierung. – 2. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000

Heiß, Marianne: Strategisches Kostenmanagement in der Praxis: Instrumente – Maßnahmen – Umsetzung. - 1. Aufl - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2004

Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt: Kundenorientierte Unternehmensführung. - 5. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2006

Horngren, Charles T.; Foster, George; Datar, Srikant M.: Kostenrechnung: entscheidungsorientierte Perspektive. – 9. Aufl. – München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001

Horváth, Péter: Controlling. - 7. Aufl. - München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1998

Huch, Burkhard; Behme, Wolfgang; Ohlendorf, Thomas: Rechnungswesenorientiertes Controlling: Ein Leitfaden für Studium und Praxis. – 4. Aufl. – Heidelberg: Physica-Verlag, 2004

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. – 3. Aufl. - Berlin: Springer Verlag, 2007

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren. – 3. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2004

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – 10. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2006

Kamar, Ugur: Eine Analyse der Hintergründe für das Scheitern ausländischer Energieversorger auf dem europäischen Energiemarkt. - 1. Aufl. - München: Grin Verlag, 2007

Kleest, Joachim; Reuter, Eugen: Netzzugang im liberalisierten Strommarkt. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002

Korndörfer, Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung. – 13. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2003

Kuß, Alfred: Marketing - Einführung. – 3. Aufl. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2006

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer: Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis. - 6. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008

Marko, Armin; Braun, Peter: Thermische Solarenergienutzung an Gebäuden. – Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1997

Mast, Claudia; Huck, Simone; Hubbard, Monika: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. – 2. Aufl. – Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006

Meckenstock, Günter: Wirtschaftsethik. - Berlin: Walter de Gruyter Verlag, 1997

Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. - 8. Aufl. - Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 1998

Moews, Dieter: Kosten- und Leistungsrechnung. – 7. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2002

Myers, James H.: Marketing. – 1. Aufl. - United States of America: McGraw-Hill, 1986

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing. – 19. Aufl. – Berlin: Duncker und Humblot, 2002

Peters, Hans-Rudolf: Wirtschaftspolitik. - 3. Aufl. - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000

Pielow, Johann-Christian: Grundstrukturen öffentlicher Versorgung. – Tübingen: Mohr Siebeck Verlag, 2001

Pindyck, Robert S.; Rubinfeld, Daniel L.: Mikroökonomie. - 7. Aufl. - München: Pearson Studium, 2009

Reinecke, Sven: Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004

Rueda, Elena; Holland, Arne: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement. – 1. Aufl. – München: Grin Verlag, 2007

Samuelson, Paul A.; Nordhaus William D.: Volkswirtschaftslehre – Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie. - 3. Aufl.- Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline GmbH, 2007

Schäfer, Erich; Knoblich, Hans: Grundlagen der Marktforschung. - 5. Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1978

Schäfer, Henry: Unternehmensfinanzen: Grundzüge in Theorie und Management. – 2. Aufl. – Heidelberg: Physica-Verlag, 2002

Schaumann, Gunter; Schmitz Karl W.: Kraft-Wärme-Kopplung. – 4. Aufl. – Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2009

Scheuch, Fritz: Marketing. - 4. Aufl. - München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1993

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. – 16. Aufl. - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003

Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmens-Controlling. - 8. Aufl. - Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2003

Schulte, Christof: Lexikon des Controllings. - 1. Aufl. - München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 1996

Seiler, Armin: Marketing: BWL in der Praxis IV – 6. Aufl. - Zürich: Orell Füssli Verlag, 2001

Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling. - 3. Aufl. - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

Stender-Monhemius, Kerstin: Marketing: Grundlagen mit Fallstudien. – 1. Aufl. – München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2002

Stiefl, Jürgen: Finanzmanagement. – 1. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005

Tietz, Hans-Peter: Systeme der Ver- und Entsorgung. - 1. Aufl. - Wiesbaden: Teubner Verlag, 2007

Voigt, Christoph: Unternehmensbewertung. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, 2005

Vollert, Klaus: Marketing. - 1. Aufl. - Bayreuth: Verlag P.C.O., 2006

Vollmuth, Hilmar J.: Bilanzen – Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. – 8. Aufl. – München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2007

Weeser-Krell, Lothar: Marketing: Einführung. - 4. Aufl. - München, Wien; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 1994

Weis, Hans Christian: Marketing. – 13. Aufl. – Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2004

Wiesner, Knut; Sponholz, Uwe: Dienstleistungsmarketing. – 1. Aufl. - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007

Wilkens, Herbert: Deregulierung als ordnungs- und prozeßpolitische Aufgabe. – 1. Aufl. – Berlin: Duncker & Humblot, 1986

Woeckener, Bernd: Strategischer Wettbewerb. - 1. Aufl. – Berlin: Springer Verlag, 2007

Ziegenbein, Klaus: Controlling. - 7. Aufl. - Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2002

Zimmermann, Werner; Fries, Hans-Peter; Hoch, Gero: Betriebliches Rechnungswesen. – 8. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003

Diplomarbeiten:

Fischer, Kristin: Dienstleistungsmarketing und Kundenbindung am Beispiel von Energievertriebsunternehmen. - 2003. - 184 S.
Wien, Wirtschaftsuniversität, Institut für Transportwirtschaft und Logistik, Diplomarbeit, 2003

Gerhardinger, Markus: Die österreichische Stromwirtschaft im Spannungsfeld von Liberalisierung, Ökologisierung und Wettbewerbsfähigkeit. - 2005. - 118 S.
Wien, Wirtschaftsuniversität, Handelswissenschaft, Diplomarbeit, 2005

Stockinger, Bettina: Die Liberalisierung am europäischen Strommarkt. - 2001. - 121 S.
Graz, Universität, Institut für Volkswirtschaftslehre, Diplomarbeit, 2001

Internet:

Starbucks, <office@starbucks.at>: Das Starbucks Leitbild. URL:
<http://www.starbucks.at/de-at/_About+Starbucks/Starbucks+Leitbild.htm>, verfügbar am
01.01.2010

III.Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.“

„Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.“

Wien, 11.01.2010

Gerald Holzer